



ACADEMIA DA FORÇA AÉREA

A liderança e a autoeficácia no contexto militar e civil: estudo comparativo do desenvolvimento de competências num exercício de campo

Pedro Francisco Pinto Coelho

Aspirante a Oficial-Aluno Piloto-Aviador 138094-L

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Aeronáutica Militar, na Especialidade de Piloto Aviador

Júri

Presidente:	Brigadeiro-General Joaquim Veloso/ Força Aérea Portuguesa
Orientador:	Professora Doutora Patrícia Palma/ Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
Coorientador:	Tenente-Coronel Ana Jorge/ Força Aérea Portuguesa
Vogal:	Professora Doutora Catarina Gomes/ Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

Sintra, junho de 2016



ACADEMIA DA FORÇA AÉREA

A liderança e a autoeficácia no contexto militar e civil: estudo comparativo do desenvolvimento de competências num exercício de campo

Pedro Francisco Pinto Coelho

Aspirante a Oficial-Aluno Piloto-Aviador 138094-L

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Aeronáutica Militar, na Especialidade de Piloto Aviador

Júri

Presidente:	Brigadeiro-General Joaquim Veloso/ Força Aérea Portuguesa
Orientador:	Professora Doutora Patrícia Palma/ Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
Coorientador:	Tenente-Coronel Ana Jorge/ Força Aérea Portuguesa
Vogal:	Professora Doutora Catarina Gomes/ Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

ISBN:

Sintra, junho de 2016

Este trabalho foi elaborado com finalidade essencialmente escolar, durante a frequência do Curso de Pilotagem Aeronáutica cumulativamente com a atividade escolar normal. As opiniões do autor, expressas com total liberdade académica, reportam-se ao período em que foram escritas, mas podem não representar doutrina sustentada pela Academia da Força Aérea.

Agradecimentos

A dissertação representa o desfecho de mais uma etapa no meu percurso académico. Deste modo gostaria de deixar uma palavra de agradecimento a todas pessoas que de uma forma ou de outra me ajudaram, contribuindo assim para o meu desenvolvimento pessoal e profissional. Devo um especial agradecimento às seguintes pessoas e entidades:

À minha orientadora, Professora Doutora Patrícia Palma, pela forma motivada como lecionou a nova área de Comportamento Organizacional e acima de tudo pela forma compreensiva e disponível que mostrou durante toda a dissertação. À minha coorientadora, Sra. Tenente-Coronel Ana Jorge, pela disponibilidade e confiança depositada nos alunos da nova área de mestrado. À Sra. Tenente Ana Gomes pelas aulas da análise estatística e pelos pareceres nesta área durante a realização da dissertação.

À minha família e amigos, em especial aos meus pais que sempre me apoiaram em todas as fases da minha vida. À minha irmã, Sara, pelas sugestões e constante acompanhamento ao longo da dissertação. À minha namorada, Katy, pelo apoio incondicional, por toda a compreensão e por me tornar uma pessoa melhor.

Aos meus camaradas da área de Comportamento Organizacional por partilharem o gosto por esta área. Aos Mustangs pelos bons momentos proporcionados, pela ajuda e pelas amizades criadas que ficarão para a vida.

Ao Departamento de Formação militar, em especial ao Sr. Tenente-Coronel José Pereira por planear o tempo exclusivo à aplicação dos questionários. Ao Departamento de Línguas, em especial ao Professor Rui Curica por mostrar total disponibilidade na ajuda na tradução de conteúdos de língua inglesa.

Aos instrutores alunos dos seminários de liderança pelo apoio logístico. Aos participantes pelo empenho na realização dos questionários e um agradecimento especial aos entrevistados pelo tempo extra dedicado.

À Força Aérea por todos os exemplos que me levaram a crescer como pessoa e como militar.

Resumo

O objetivo do presente estudo foi comparar o desenvolvimento de competências entre os militares e os civis no Seminário de Liderança (SL), assim como, investigar o impacto do SL nas variáveis em estudo, designadamente os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* e a autoeficácia em liderança. Neste estudo, de carácter exploratório-descritivo, foi utilizada uma metodologia mista.

Os dados foram obtidos, numa primeira fase, mediante a utilização da técnica de inquérito por questionário com base na escala *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) constituída por 21 itens e na escala *Leadership Self-Efficacy* (LSE) constituída por 17 itens. O questionário de 38 questões fechadas foi aplicado a uma amostra de 99 participantes (37 militares e 62 civis) em quatro SL realizados entre os meses de março e novembro de 2015, cada um com a duração de dois dias. Numa segunda fase recorreu-se à técnica de entrevistas, constituída por quatro perguntas semiestruturadas, que foram aplicadas a 16 participantes do SL.

As escalas utilizadas foram submetidas a análises fatoriais exploratórias no programa SPSS. Com recurso às medidas descritivas, aos testes t-Student e ao estudo correlacional, foi efetuada a comparação entre os militares e os civis das variáveis em estudo. Foi também investigada a evolução das variáveis em estudo dos participantes, bem como o estudo da relação entre os estilos de liderança e a autoeficácia em liderança.

Os dados analisados permitiram concluir que existe uma correlação significativa positiva entre a liderança transformacional e transacional e a autoeficácia em liderança. Observou-se também que os militares e civis possuem estilos de liderança semelhantes. No entanto, os militares possuem níveis significativamente superiores de autoeficácia em liderança. As contribuições do estudo para a literatura reforçam a relevância da autoeficácia em liderança dos líderes e a importância que os exercícios de campo representam para o desenvolvimento de líderes.

Palavras-chave: Liderança, Transformacional, Transacional, Autoeficácia, Contexto militar.

Abstract

The aim of this study was to compare the skill development between the military and civilians in the Leadership Seminar (LS) as well as to investigate the impact of the LS in the variables under study, namely the transformational leadership style, transactional leadership style, *laissez-faire* leadership style and the leadership self-efficacy. In this exploratory-descriptive study was used a mixed methodology.

The data was initially obtained by means of a questionnaire survey technique based on two scales, the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) with 21 items and the Leadership Self-Efficacy (LSE) with 17 items. The questionnaire of 38 closed questions was applied to a sample of 99 participants (37 militaries and 62 civilians) in four LS, each lasting two days between March and November of 2015. The interview technique was used on a second phase, which consisted of four semi-structured questions performed to 16 participants of the LS.

The scales used were subjected to exploratory factor analysis using the SPSS program. Making use of descriptive measures, t-Student tests and of a correlational study, a comparison between the military and civilians of the variables under study was accomplished. The evolution of the leadership styles and the LSE of the participants was explored, and also the relationship between the leadership styles and the LSE.

The analyzed data showed that there is a significant positive correlation between transformational and transactional leadership style and LSE. There was also observed that the military and civilian have similar leadership styles. However, the military have significant higher levels of LSE. The study's contribution to literature reinforces the importance of LSE of the leaders and the implications that the field exercises pose to the leader's improvement.

Keywords: Leadership, Transformational, Transactional, Self-efficacy, Military.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract.....	vii
Índice de figuras	xiii
Índice de tabelas.....	xv
Lista de abreviaturas.....	xvii
1 Introdução	1
1.1 Objeto de estudo	1
1.2 Objetivo	2
1.3 Panorâmica	4
2 Revisão da Literatura	5
2.1 Conceito de liderança.....	5
2.1.1 Teorias de liderança.....	6
2.1.2 Teoria da liderança transformacional e transacional	16
2.1.3 Liderança no contexto militar.....	26
2.2 Conceito de autoeficácia	28
2.3 Hipóteses	31
3 Metodologia	37
3.1 Desenho da pesquisa.....	37
3.2 Definição do método.....	38

3.3	População	38
3.4	1ª Fase do estudo - Metodologia quantitativa	39
3.4.1	Amostra	39
3.4.2	Instrumentos de medida e variáveis	41
3.4.3	Procedimentos	43
3.4.4	Análise estatística	45
3.5	2ª Fase do estudo - Metodologia qualitativa.....	46
3.5.1	Seleção da amostra.....	46
3.5.2	Descrição do estudo.....	46
3.5.3	Entrevistas.....	47
4	Resultados	49
4.1	Análise da Fiabilidade	49
4.1.1	Análise da Fiabilidade da escala MLQ <i>Form 6S</i>	50
4.1.2	Análise da Fiabilidade da escala LSE	51
4.2	Análise fatorial da escala MLQ <i>Form 6S</i>	51
4.3	Análise da Sensibilidade da escala MLQ <i>Form 6S</i>	53
4.3.1	Análise da Sensibilidade da escala MLQ <i>Form 6S</i>	53
4.3.2	Análise da Sensibilidade da escala LSE	54
4.4	Estatística descritiva.....	55
4.5	Estatística comparativa	57
4.6	Análise Correlacional.....	61

4.7	Avaliação do impacto do SL	62
4.8	Análise das entrevistas.....	64
5	Discussão dos resultados	67
5.1	Comparação entre militares e civis	67
5.2	Correlação ente os estilos de liderança e a autoeficácia em liderança.....	70
5.3	Impacto do SL nos participantes nos estilos de liderança e na autoeficácia em liderança.....	71
6	Conclusão	73
6.1	Principais conclusões	73
6.2	Contribuições do estudo.....	75
6.3	Limitações do estudo.....	76
6.4	Sugestões para investigações futuras.....	78
7	Referências bibliográficas	79
8	Anexos	85
	Anexo A - Questionário	A-1
	Anexo B - Guião da entrevista	B-1
	Anexo C - Resumo das entrevistas dos militares e dos civis	C-1

Índice de figuras

Figura 1 - Grelha de gestão de Blake e Mouton.....	11
Figura 2 - O valor acrescentado da liderança transformacional na liderança transaccional.....	21
Figura 3 – Modelo da liderança contínua da liderança transformacional à liderança <i>laissez-faire</i>	23
Figura 4 - Modelo da teoria da "banda larga" de liderança.....	25
Figura 5 - Modelo de Reciprocidade de Bandura	30
Figura 6 - Modelo conceptual.....	32
Figura 7 - Comparação dos três estilos de liderança e do LSE entre os civis e militares em T1	59
Figura 8 - Comparação dos três estilos de liderança e do LSE entre os civis e militares em T2.....	60
Figura 9 - Comparação dos três estilos de liderança e do LSE entre os civis e militares em T1 e T2.....	60
Figura 10 - Relevância das categorias analisadas nos militares	64
Figura 11 - Relevância das categorias analisadas nos civis	65

Índice de tabelas

Tabela 1 - Competências da Liderança.....	8
Tabela 2 - Estilos de Liderança, Níveis de Maturidade e Comportamentos.....	15
Tabela 3 – Componentes da liderança transformacional e transacional.	24
Tabela 4 - Dados sociodemográficos	41
Tabela 5 – Referências utilizadas para a formulação das questões do Guião da entrevista.....	47
Tabela 6 - <i>Alpha de Cronbach</i> das três dimensões e dos sete fatores do MLQ <i>Form 6S</i>	50
Tabela 7 - <i>Alpha de Cronbach</i> da escala LSE.....	51
Tabela 8 - Análise fatorial do MLQ <i>Form 6S</i>	53
Tabela 9 - Medidas de forma das dimensões da escala MLQ <i>Form 6S</i>	54
Tabela 10 - Teste não-paramétrico Kolmogorov-Smirnov da escala LSE.....	55
Tabela 11 - Medidas descritivas dos militares da LSE, dos três estilos de liderança e das quatro dimensões da LTrf	56
Tabela 12 - Medidas descritivas dos civis da LSE, dos três estilos de liderança e das quatro dimensões da LTrf.....	57
Tabela 13 - Teste de amostras independentes - Análise de diferenças significativas das médias dos estilos de liderança e da autoeficácia em liderança entre os civis e os militares	58
Tabela 14 - Correlação entre a autoeficácia em liderança e os três estilos de liderança.....	61
Tabela 15 - Teste de amostras emparelhadas entre o T1 e o T2 da autoeficácia em liderança e dos três estilos de liderança	63

Tabela C-1 - Resumo das entrevistas dos militares C-1

Tabela C-2 - Resumo das entrevistas dos civis C-3

Lista de abreviaturas

AFA	Academia da Força Aérea Portuguesa
CMAM	Curso de Mestrado em Aeronáutica Militar
CR	<i>Contingent Reward</i> (Recompensa Contingente)
D.P	Devio padrão
EC	Exercício de Campo
ETM	Estágio Técnico-Militar
IC	<i>Individualized Consideration</i> (Consideração Individualizada)
II	<i>Idealized Influence</i> (Influência Idealizada)
IM	<i>Inspirational Motivation</i> (Motivação Inspiracional)
IS	<i>Intellectual Stimulation</i> (Estimulação Intelectual)
ISCSP	Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
ISEG	Instituto Superior de Economia e Gestão
IST	Instituto Superior Técnico
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
K-S	Kolmogorov-Smirnov
LLF	Liderança <i>Laissez-Faire</i>
LPC	<i>Least Preferred Co-Worker</i>
LSE	<i>Leadership Self-Efficacy</i> (Autoeficácia em liderança)
LSI	<i>Leadership Style Inventory</i>
LTrf	Liderança Transformacional
LTrs	Liderança Transacional
M	Média
MBE	<i>Management-By-Exception</i> (Gestão por Exceção)
MLQ	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
SL	Seminário de Liderança
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
T1	Tempo ou Momento 1
T2	Tempo ou Momento 2
TSC	Teoria Sócio-Cognitiva

1 Introdução

“Leadership is the art of getting someone else to do something you want done because he wants to do it”

Dwight D. Eisenhower, 34º Presidente dos Estados Unidos da América
(Society For Personnel Administration, 1954, p. 2)

O presente estudo tem como tema “A liderança e a autoeficácia no contexto militar e civil: estudo comparativo do desenvolvimento de competências num exercício de campo”.

Neste capítulo introdutório é feito o enquadramento do tema e da pertinência do estudo para a Força Aérea. Seguidamente são apresentados os objetivos gerais e os objetivos específicos. Por fim é feita uma síntese dos vários capítulos que compõem o presente trabalho.

1.1 Objeto de estudo

A liderança é objeto de estudo desde do século passado e os investigadores, desde os primórdios que procuraram uma definição conceptual desta temática que fosse universal e aplicável em todos os contextos. Apesar de não existir consenso quanto à sua definição, não se pode duvidar da sua pertinência no mundo atual onde se verifica uma alteração constante do meio e desafios permanentes quer para os líderes, quer para os liderados.

A liderança torna-se cada vez mais crítica no século XXI devido à era da hiper-competição e da globalização. As organizações das diversas áreas enfrentam dificuldades em garantir que, nos seus quadros, existam líderes com qualificação, capacitação e visão estratégica, adequadas para alcançar o sucesso (Gibson *et al.*, 2006).

A Organização Militar enfrenta igualmente os desafios já referidos, relevando assim a elevada importância de serem realizados estudos sobre a

temática da liderança com vista à garantia do sucesso e sustentabilidade da Organização e que, só deste modo, fica salvaguardada a perenidade da mesma. É de salientar também que a liderança é um elemento intrínseco e essencial para o exercício da profissão militar e que os líderes das Forças Armadas reconhecem cada vez mais a sua importância (Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015).

Colocando de parte a visão de que alguns indivíduos nascem para liderar, muitas organizações acreditam na possibilidade da formação proactiva e sistemática de liderança. Seguindo essa tendência, organizações investem recursos consideráveis para desenvolver habilidades de liderança nos funcionários mais promissores. Estas organizações, por meio de institutos ou internamente, promovem formações e cursos com o objetivo de expor os “estudantes” aos problemas do mundo real que visam preparar os gestores para assumir posições de liderança (Gibson *et al.*, 2006).

O mesmo objetivo é afirmado no contexto militar que segundo Vieira (2002, p. 5), “só através de um desenvolvimento profissional contínuo, os líderes militares do futuro garantirão uma crescente confiança em si mesmos, intrepidez, franqueza, competência, capacidade de previsão e dedicação, assim se tornando líderes inspiradores que, sabendo merecer o respeito e confiança dos seus subordinados, estimularão a obediência e o respeito”.

A importância que é focalizada no líder advém do impacto que estes têm na eficácia dos esforços realizados por grupos de pessoas, assim como, no bem-estar destes mesmos que, sem um encaminhamento correto, tornaria impossível o cumprimento dos objetivos por parte destes grupos (Gibson *et al.*, 2006).

1.2 Objetivo

O presente trabalho de investigação intitulado “A liderança e a autoeficácia no contexto militar e civil: estudo comparativo do desenvolvimento de competências num exercício de campo” tem como pergunta de partida: “Qual o impacto do Seminário de Liderança (SL) no desenvolvimento de competências

de liderança dos participantes?” e visa investigar o desenvolvimento e treino de líderes numa instituição singular, a instituição militar.

Os exercícios de campo (EC) têm revelado resultados positivos no âmbito da liderança e a Academia da Força Aérea (AFA) proporciona anualmente o Seminário de Liderança (SL) aos alunos militares da AFA do 3º ano do Curso de Mestrado em Aeronáutica Militar (CMAM) e do Estágio Técnico-Militar (ETM), assim como a alunos civis de diversos institutos da Universidade de Lisboa, sendo estes: o Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP), o Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) e o Instituto Superior Técnico (IST). Deste modo, o presente trabalho tem dois objetivos principais:

- i. Comparar as variáveis em estudo e o desenvolvimento de competências no âmbito da liderança entre os militares e os civis;
- ii. Analisar o impacto do SL através das variáveis em estudo.

Destes objetivos principais derivam os seguintes objetivos específicos:

- i. Comparar os estilos de liderança entre os civis e militares;
- ii. Comparar os níveis de autoeficácia em liderança entre os civis e militares;
- iii. Compreender as relações entre a autoeficácia e os estilos de liderança;
- iv. Analisar a evolução das competências de liderança e de autoeficácia em liderança dos participantes ao longo do SL;
- v. Perceber o impacto do EC no desenvolvimento de competências dos participantes;
- vi. Averiguar o valor acrescentado da formação do EC para os participantes.

O desenvolvimento das capacidades de liderança nos militares, particularmente na categoria de Oficiais, revela-se fundamental. Isto é devido à sua condição inerente de chefiar ou, idealmente, liderar um elevado número de pessoas, sendo que no teatro operacional a sua ineficácia para liderar pode comprometer o cumprimento dos objetivos de uma missão.

Pretende-se com este estudo não só averiguar o valor acrescentado do SL na formação de líderes, mas também contribuir na prática para a melhoria da formação de líderes, em particular na Força Aérea. Este estudo vai também de encontro a outras organizações que têm o objetivo de treinar e desenvolver os seus chefes para serem excelentes líderes através da realização de EC nos mesmos moldes.

1.3 Panorâmica

No presente trabalho efetua-se inicialmente uma revisão de literatura, sintetizando as principais teorias em liderança, bem como as suas implicações e as suas vantagens e desvantagens. Seguidamente relaciona-se esta temática com o contexto militar em geral das Forças Armadas e em específico numa instituição de ensino superior, a AFA. Posteriormente é abordado o conceito de autoeficácia, explicando a sua origem, conceito e o propósito deste modelo. Por fim, são formuladas as hipóteses deste estudo com base nos estudos mais recentes na área da liderança e da autoeficácia.

No capítulo seguinte, na metodologia, são descritas as escolhas metodológicas, a amostra em estudo, as variáveis em estudo e as escalas utilizadas. Depois é explicada a forma como foram aplicados os questionários. Seguidamente procede-se à explicação do propósito das entrevistas, como foram realizadas e posteriormente analisadas.

Na análise dos resultados são descritos os resultados mais significativos respeitantes aos objetivos da investigação e são realizados os testes das hipóteses do estudo.

No capítulo seguinte, discutem-se os resultados e efetua-se a confrontação dos resultados com o estado da arte da literatura. Neste capítulo são ainda explicados os resultados com base na literatura.

Na conclusão são mencionadas as principais conclusões retiradas e as contribuições deste estudo para a literatura. São ainda apresentadas as limitações do mesmo, assim como, também são fornecidas sugestões para investigações futuras.

2 Revisão da Literatura

No presente capítulo procede-se inicialmente ao estudo do tema da liderança em que são definidos alguns dos conceitos mais aceites atualmente, seguindo-se uma descrição das teorias mais relevantes da liderança. Segue-se a explanação do modelo de liderança transformacional e transacional que é um modelo validado e um dos mais utilizados no âmbito da liderança, e onde são referidas as suas pressuposições, valências e fraquezas. Este modelo também serve de base para a escala utilizada no estudo. Finaliza-se o estudo deste tema abordando a especificidade do contexto militar no geral e posteriormente circunscrito à formação na AFA.

A autoeficácia é o tema seguinte a ser abordado, sendo que, inicialmente este conceito é descrito através de uma introdução do modelo da teoria genérica e de seguida o estudo é finalizado com a teoria da autoeficácia relacionada com a liderança, sendo definida como autoeficácia em liderança.

Por fim são formuladas as hipóteses com base no estado da arte e que vão de encontro aos objetivos gerais e específicos deste estudo.

2.1 Conceito de liderança

A liderança não se limita ao contexto profissional, pelo contrário, um líder transmite confiança, onde quer que esteja, às pessoas que normalmente procuram os seus conselhos, exemplos e opiniões para orientar as suas ações. Um bom líder também é aquele que é admirado pela sua postura correta, madura e consciente (Teixeira, 1998).

A importância da liderança na gestão das organizações é tal, que é frequente confundir-se liderança com gestão. Assim sendo, nem todos os líderes são gestores, do mesmo modo, nem todos os gestores são líderes. De um modo geral, pode dizer-se que a gestão tem uma maior extensão do que a liderança, uma vez que para além dos aspetos comportamentais, abrange outros que não estão diretamente relacionados com o comportamento das pessoas. Concluindo,

pode-se afirmar que um bom gestor por norma é um bom líder, no entanto, um bom líder não é necessariamente um gestor (Teixeira, 1998).

Segundo Jesuíno (2005, p. 55), existem dois tipos de líderes característicos. No primeiro tipo, os indivíduos estão investidos de autoridade legal ou formal para dirigirem os outros (por exemplo, os Oficiais militares e os gestores de organizações). Estes tipos de indivíduos são designados na literatura como *líderes formais*. No segundo tipo inserem-se os indivíduos que “exercem maior influência em grupos de tarefa para os quais não se procedeu previamente a uma designação formal do líder. Tais indivíduos são designados por *líderes emergentes*”.

A liderança é, por definição, o processo de influenciar outros de modo a conseguir que os liderados façam o que o líder quer que seja feito (Teixeira, 1998). Pode dizer-se também que se reflete na capacidade de influência entre líder e seguidores, com a intenção do alcance dos objetivos organizacionais, que tem haver sobretudo com a mudança (Rego e Cunha, 2004).

A definição de liderança atualmente aceite e que servirá como definição para o presente estudo é a definição proposta por Northouse (2004, p. 3), o qual refere que a liderança é definida como “o processo pelo qual o líder influencia os liderados para o alcance de um propósito comum.”

2.1.1 Teorias de liderança

O conceito de liderança na gestão das organizações tem vindo a ser explorado, cada vez mais, ao longo dos anos, desde a origem das teorias e estudos que se focam neste conceito. As principais teorias da liderança são vistas através de dois grupos distintos: teorias da liderança com foco no líder e teorias da liderança com enfoques situacionais.

Os estudos sobre liderança podem ser classificados em quatro grandes subgrupos, sendo que a primeira teoria a surgir foi a dos traços de personalidade, em que a abordagem da liderança é feita pelo «perfil» do líder, seguindo-se as teorias comportamentais, as situacionais e as contingenciais. Mais recentemente surgiram as teorias transformacionais e transacionais.

2.1.1.1 Teoria dos Traços de Personalidade

Segundo Rego e Cunha (2004), os primeiros estudos sobre liderança, surgiram antes da II Guerra Mundial. Essa investigação acerca da liderança esteve associada à ideia de que os líderes nasciam com certas características especiais que os diferenciavam dos subordinados (Jesuino, 2005).

Na metade do século XX, Stogdill (1948) citado por Northouse (2004, p. 16) fez uma revisão de estudos sobre os traços do líder conduzidos entre os anos 1904 e 1947. Stogdill chegou à conclusão que em várias situações não existia diferenças significativas entre os traços dos líderes e não líderes, salientando também que um líder numa determinada situação, quando inserido numa nova «situação social», podia não ser líder.

Os traços pessoais continuavam a ser preponderantes para a liderança, mas quando confinados a um determinado contexto. Um exemplo prático é o facto de os traços dos líderes de empresas serem diferentes dos traços dos líderes militares. Mas numa segunda análise de novos estudos, Stodgill validou a ideia de que as características do líder fazem parte da liderança (Northouse, 2004).

Segundo os estudos de Kirkpatrick e Locke (1991), existem seis traços dos quais os líderes se diferenciam dos não líderes: «*drive*» (ambição e motivação para atingir algo, energia e iniciativa), motivação para liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, capacidade cognitiva e conhecimento do negócio.

Deste modo, existem três grandes tipos de traços que a literatura refere que diferenciam os líderes e os não líderes e os líderes eficientes dos não eficientes: traços físicos (por exemplo estatura, aparência), características da personalidade (por exemplo autoconfiança, estabilidade emocional, autoestima) e aptidões naturais (por exemplo influência verbal, inteligência) (Rego e Cunha, 2004). A abordagem da liderança pelos traços ou «perfil» baseia-se na avaliação e seleção de líderes, que tem por base as suas características psicológicas, sociais, físicas e mentais (Teixeira, 1998).

Como refere Teixeira (1998), esta abordagem fundamenta-se na ideia de que os líderes já nascem líderes, não se fazem. Rego e Cunha (2004) contrariam esta teoria e afirmam que os líderes se fazem, não nascem como tal. Certos traços podem ter influência na aquisição de competências. Isto significa que uma parte dos resultados que certos traços exercem sobre a eficácia dos líderes se deve às competências que os líderes adquirem como é possível observar pela Tabela 1 (Rego e Cunha, 2004).

Tabela 1 - Competências da Liderança

Competências	Características das competências
Técnicas	<p>Conhecimento das técnicas e equipamentos intrínsecos aos serviços que gere;</p> <p>Planificação e organização do trabalho;</p> <p>Supervisão e monitorização do desempenho dos indivíduos;</p> <p>Conhecimento especializado para o desenvolvimento organizacional.</p>
Interpessoais	<p>Conhecimento acerca do comportamento humano e de grupos;</p> <p>Competência para compreender atitudes e emoções;</p> <p>Capacidade para ouvir, sensibilidade social e tolerância perante problemas;</p> <p>Capacidade de comunicação, empatia, perspicácia;</p> <p>Gestão de equipas.</p>
Conceptuais (cognitivas)	<p>Capacidade analítica, pensamento lógico e divergente,</p> <p>Capacidade de conceptualizar relações complexas e ambíguas;</p> <p>Intuição, raciocínio indutivo e dedutivo;</p> <p>Análise e compreensão do comportamento organizacional;</p> <p>Tomada de decisões em ambientes equívocos.</p>

Fonte: Rego e Cunha (2004, p. 189).

Esta teoria é redutora na medida em que delimita um número de traços que considera universais e é suportada em estudos subjetivos que não fornecem sustentação para tais conclusões. Esta teoria também não relaciona os traços

do líder com o desempenho das equipas ou conjunto de pessoas que os líderes se encontravam a liderar. Por último, esta teoria subentende que os líderes não podem ser treinados ou desenvolvidos, pois os atributos pessoais são considerados relativamente fixos, logo não permitem a sua modificação (Northouse, 2004).

2.1.1.2 Teoria Comportamental

A teoria comportamental, tal como a teoria dos traços, recai sobre o líder como principal ator no processo da liderança. Esta teoria foca-se “exclusivamente no que os líderes fazem e como eles agem”, através de estudos que analisaram as ações dos líderes para com os subordinados em vários contextos. Esta teoria procura contrariar a teoria dos traços na medida em que tenta mostrar que é possível desenvolver líderes (Northouse, 2004, p. 65).

Os estudos sobre a abordagem comportamental determinaram que existem essencialmente dois tipos de comportamentos: comportamentos voltados para as tarefas e comportamentos voltados para o relacionamento (Northouse, 2004). Surgiram em 1950 duas grandes linhas de investigação sobre os estilos de liderança, sendo uma da universidade de Michigan, e outra da universidade de Ohio. Na universidade de Michigan, segundo Northouse (2004), foram teorizados dois tipos de comportamentos de liderança, que podem ter duas tendências distintas uma da outra: orientação para os trabalhadores e orientação para a produção.

Segundo Teixeira (1998), também os investigadores do Ohio identificaram dois tipos de dimensões de comportamentos dos líderes: estrutura de iniciação e consideração. Cada uma destas dimensões foram classificadas numa escala (grau reduzido até grau alto). A junção da caracterização das duas dimensões define, assim, quatro estilos de liderança distintos.

Contudo, os autores não chegaram ao consenso sobre qual dos quatro estilos de liderança apontados era o mais eficaz, sendo que o estilo de liderança mais aconselhável resultaria de uma combinação das dimensões acima referidas e dependeria das circunstâncias da situação em concreto. “Por exemplo, os comandantes da Força Aérea Americana com elevado nível de consideração

foram avaliados pelos subordinados, que os avaliavam como menos eficazes do que outros comandantes orientados para a estruturação das tarefas, o que provavelmente se deverá à ideia generalizada de que as decisões rápidas e duras são fundamentais em situação de combate, bem como o próprio ambiente de autoritarismo típico das Forças Armadas” (Teixeira, 1998, p. 165).

Uma das abordagens mais conhecidas sobre a definição dos estilos de liderança é a chamada «grelha de gestão» que foi desenvolvida na década de 60 por Robert Blake e Jane Mouton e, desde então, já foi revista e redefinida por diversas vezes (Northouse, 2004). Contrariamente aos estudos da Universidade de Michigan (que considerava a orientação unicamente para a tarefa ou para o relacionamento, não podendo as duas coexistir com um grau elevado). Este modelo da grelha de gestão baseou-se essencialmente nas pesquisas realizadas na Universidade de Ohio, que assumia duas variáveis independentes. Ou seja, consistia numa matriz bidimensional (preocupação com as pessoas e preocupação com a produção) que podiam variar de 1 a 9 (1 representa o mínimo e 9 o máximo), resultando, assim, em 81 posições diferentes como se pode ver na Figura 1 (Northouse, 2004).

Este modelo designado por modelo 9.9 consiste numa «grelha de gestão» definida por dois eixos ortogonais, em que a preocupação com os resultados refere-se à forma como o líder está preocupado em atingir os objetivos organizacionais. Tal envolve um maior foco, por exemplo, nas atividades e nos problemas e processos, no desenvolvimento de um novo projeto ou na carga de trabalho.

Por outro lado, a preocupação com as pessoas refere-se à forma como o líder acompanha as pessoas na organização que estão a tentar atingir os seus próprios objetivos. Tal envolve mais atenção em, por exemplo, construir comprometimento organizacional e confiança entre os liderados, promover boas relações sociais entre o líder e os liderados, fornecer boas condições de trabalho e criar uma base de salários justa (Northouse, 2004).

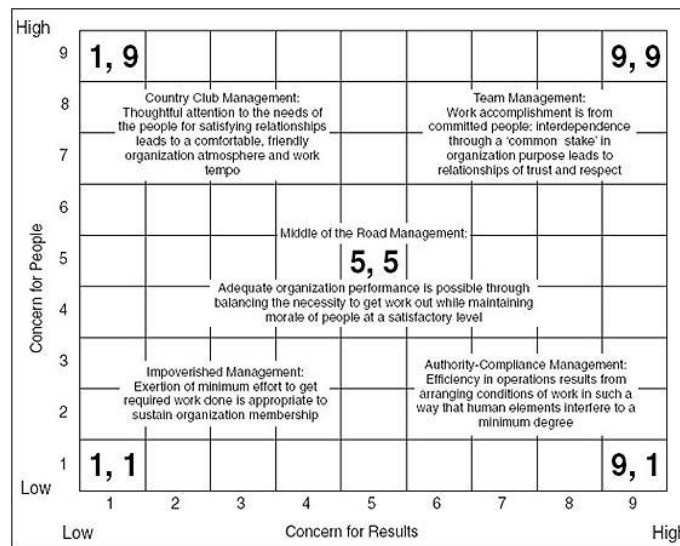


Figura 1 - Grelha de gestão de Blake e Mouton

Fonte: Northouse (2004, p. 70).

Pode concluir-se que, esta abordagem não diz como os líderes se devem comportar, mas sim, descreve as principais componentes dos seus comportamentos e fornece ao líder uma forma de ver o seu próprio comportamento dividindo-o nas duas dimensões já referidas (Northouse, 2004).

Esta abordagem contribuiu de forma positiva para a compreensão do processo de liderança, baseados num vasto leque de estudos, como por exemplo, Blake e Mouton (1985). Apesar das diversas vantagens, esta abordagem não estabeleceu relações entre os estilos de liderança e o desempenho (moral, satisfação no trabalho e produtividade). Outra falha apontada é o facto de esta abordagem não encontrar um estilo universal que seja eficaz em diferentes situações, o que serviu como fundamento para o aparecimento de uma nova abordagem que será explicada a seguir (Northouse, 2004).

2.1.1.3 Teorias Contingenciais e Situacionais

As teorias sobre a liderança ditas situacionais e contingenciais tentaram concentrar-se em contextos reais, por forma a identificar o comportamento mais apropriado para um líder dependendo das situações ou circunstâncias concretas em que o líder se encontra (Teixeira, 1998).

Por um lado, a teoria contingencial, sugere que a efetividade do líder depende de quão bem o estilo do líder se enquadra com o contexto. A teoria contingencial trata-se de uma teoria de «correspondência do líder» (*leader-match theory*), ou seja, tenta relacionar os líderes a determinadas situações (Northouse, 2004).

Por outro lado, a teoria situacional, parte da premissa de que “diferentes situações exigem diferentes estilos de liderança”. Desta perspetiva, um líder só é efetivo quando consegue adaptar o seu estilo de liderança às exigências das diferentes situações (Northouse, 2004, p. 87).

2.1.1.3.1 Modelo Contingencial de Fiedler

O modelo contingencial de Fiedler utiliza a distinção entre tarefas e relacionamento e procura relacionar os estilos de liderança com diferentes tipos de situação, com o fim de determinar “quais as contingências que tornam mais eficaz, um ou outro estilo. Por outras palavras, a orientação para a tarefa não é melhor do que a orientação para as relações humanas, ou seja, cada um desses estilos é eficaz consoante a situação” (Jesuíno, 2005, p. 91).

Segundo este modelo, são três os principais elementos que determinam se uma dada situação é favorável ou desfavorável ao líder: Estilo de liderança – elemento que explana a relação líder/subordinado, ou seja, o grau de aceitação do líder pelos liderados. Esta relação é medida pelo instrumento designado por *Least Preferred Co-Worker* (LPC); Desempenho do grupo - este segundo elemento, incide principalmente na estruturação da tarefa, isto é, se os objetivos, as decisões e as soluções dos problemas estão explicados (tarefa estruturada) ou não, conferindo assim uma maior importância à sua operacionalização e desenvolvimento; Níveis de poder/posição situacional - a posição de poder do líder é representada, essencialmente, pela capacidade e autonomia atribuída ao líder sobre as punições ou recompensas aos seus subordinados (Jesuíno, 2005).

Este modelo refere que as situações mais benéficas surgem quando o líder contém um elevado LPC, ou seja, o seu nível de estruturação da tarefa é alto e as relações do poder são positivas. Por sua vez, LPC intermédios ou

baixos, isto é, níveis em que a estrutura da tarefa é reduzida, e a fraca posição de poder resultam numa situação desfavorável (Northouse, 2004).

Segundo Fiedler (1970), citado por Northouse (2004, p. 111), “líderes empenhados para a tarefa (baixo LPC) serão eficazes em ambas as situações, favoráveis e desfavoráveis, enquanto que os indivíduos motivados para o relacionamento (alto LPC), são mais eficazes em situações moderadamente favoráveis”.

Contudo, como todas as teorias, esta também possui limitações, como, por exemplo, o facto de não explicar completamente porque é que existem indivíduos com certos estilos de liderança que são mais eficazes numa situação do que noutras. A segunda maior crítica é o facto da escala LPC não se correlacionar bem com outras medidas padronizadas de liderança e por não ser fácil de preencher corretamente (Northouse, 2004).

2.1.1.3.2 Modelo Situacional de Hersey & Blanchard

Esta teoria, desenvolvida por Paul Hersey e por Kenneth Blanchard, tem sido bastante aceite pela maioria dos gestores das grandes empresas. De acordo com este modelo de liderança situacional, não existe um modo único e ideal para influenciar as pessoas, ou seja, o estilo de liderança mais eficiente depende da maturidade dos subordinados que o líder deseja influenciar (Teixeira, 1998).

Segundo Teixeira (1998, p. 175), “as classificações usadas neste modelo assemelham-se às usadas pelos investigadores da Universidade de Ohio e pelos proponentes da grelha de gestão de Blake e Mouton”, uma vez que este modelo usa duas dimensões, designadamente, comportamento de tarefa e comportamento de relação.

Estes dois autores, Hersey e Blanchard, defendem que um líder eficiente é aquele que consegue identificar corretamente a situação e o nível de maturidade dos subordinados, assumindo, assim, o estilo de liderança mais apropriado (Teixeira, 1998).

Este modelo baseia-se em duas variáveis: Grau do comportamento do líder dirigido para as tarefas (supervisão enfatizando os trabalhos a serem efetuados) e para os relacionamentos prestados (apoio socio-afetivo), e Nível de maturidade dos subordinados numa tarefa específica. Sendo este último o conceito-chave desta teoria e que integra dois tipos de níveis de maturidade, designadamente, Maturidade psicológica a qual envolve fatores como o desejo de realização, autoconfiança e empenho para executar a função, e Maturidade no cargo que engloba aspetos como educação, conhecimento, competências e experiência para executar a função (Northouse, 2004).

Tabela 2 - Estilos de Liderança, Níveis de Maturidade e Comportamentos

Estilos de liderança	Comando Ordena Dirige Estabelece (diz o que fazer, quando e como; fornece instruções específicas)	Orientação Explica Clarifica Persuade (influencia explicando o «porquê»)	Apoio Participativo Encoraja Colabora Compromete (partilha ideias na tomada de decisão)	Delegação Delega Observa Monitoriza (Responsabilizar)
Níveis de maturidade dos subordinados	M1: Maturidade baixa Não é empenhado nem competente (não é capaz de assumir responsabilidades e não quer assumi-las)	M2: Maturidade baixa e moderada É empenhado, mas incompetente (incapaz de assumir responsabilidades, mas tem vontade de confiança)	M3: Maturidade moderada Não é empenhado, mas é competente (é capaz, mas não tem vontade de assumir responsabilidades)	M4: Maturidade alta É empenhado e competente (é capaz de assumir responsabilidades e tem vontade para as assumir)
Comportamento orientado para a tarefa	Elevado	Elevado	Baixo	Baixo
Comportamento orientado para o relacionamento	Baixo	Elevado	Elevado	Baixo

Fonte: Adaptado de Hersey & Blanchard (1989) citado por Rego e Cunha (2004, p. 201).

2.1.2 Teoria da liderança transformacional e transacional

O estudo sobre a liderança está a evoluir constantemente. No entanto, desde os finais do século XX até à atualidade alguns tópicos têm despertado mais atenção na literatura acerca da liderança. A teoria da liderança transformacional veio, à semelhança das anteriores, procurar resolver as lacunas das restantes teorias da liderança. Na base desta teoria foi retomado o conceito de carisma como fator fundamental no processo de liderança. Contudo, ao contrário das teorias anteriores que abordavam este tema, passou a acrescentar-se os subordinados e a situação como parte ativa no processo.

A evolução e desenvolvimento das organizações vão para além da produção e das vendas. Para realmente ascenderem, as organizações requerem pessoas motivadas, comprometidas, dispostas a esforçarem-se no limite das suas capacidades, adotando comportamentos únicos, voluntários e inovadores (Northouse, 2004).

Assim sendo, os subordinados precisam de se sentir satisfeitos, motivados, capazes de confiar na organização, nos seus líderes e nas tomadas de decisão. Adicionalmente, necessitam de se sentir reconhecidos e, sobretudo, de sentir que alguém se preocupa com o seu bem-estar (Rego e Cunha, 2004).

É neste contexto que emerge a liderança transformacional como fator suscetível de dirimir os conflitos, a qual se “refere ao processo através do qual os líderes incentivam o empenho dos seguidores e os induzem a prescindir dos interesses próprios em favor dos objetivos das organizações, obtendo, assim, o seu comprometimento e produzindo grandes mudanças e elevados níveis de desempenho” (Rego e Cunha, 2004, p. 234).

Segundo Northouse (2004) o termo de liderança transformacional surgiu pelo autor James Downton (1973) e está diretamente relacionado com a liderança carismática estudada por Max Weber (1947). Contudo, a importância deste novo conceito de liderança apenas ganhou importância pelo autor sociólogo-político Burns (1978) com o livro intitulado de «*Leadership*».

Segundo Burns (1978), a liderança pode ser vista como uma forma de exercer poder. Porém, a liderança é também um processo independente e vital em si mesmo. Deste modo, Burns (1978) faz uma distinção entre o poder sobre as pessoas e a capacidade de liderar pessoas. O poder sobre os outros é exercido quando os detentores de tal poder, motivados para atingir os seus objetivos, controlam os recursos que estão na base do seu poder (económicos, institucionais ou militares), de tal forma que lhes permite influenciar o comportamento dos outros, desencadeando nestes motivações correspondentes aos objetivos pretendidos. Este método tem apenas como fim atingir os objetivos dos detentores do poder, não sendo relevante se esses objetivos também correspondem aos objetivos dos outros (Burns, 1978).

Por outro lado, a liderança sobre pessoas é exercida quando pessoas com determinadas motivações mobilizam, em competição ou conflito com outros indivíduos, recursos institucionais, políticos, psicológicos ou outros, de modo a despertar, comprometer e satisfazer as motivações dos seguidores. Isto é feito de modo a identificar os objetivos comuns entre o líder e os liderados. Sendo assim, as bases motivacionais e de poder do líder abrangem os motivos dos seguidores de modo a atingir os propósitos dos líderes e liderados (Burns, 1978).

No seu trabalho, Burns (1978) citado por Rego e Cunha (2004, p. 234) defende que o método transformacional promove a motivação e a moral para níveis mais altos: “estes líderes promovem a consciência dos subordinados apelando a valores como justiça, liberdade, humanismo, e não através de emoções como o medo, a inveja, cobiça e ódio”.

Relativamente à liderança transacional, esta “envolve a atribuição de recompensas aos subordinados em troca de obediência”. Posto isto, “o líder identifica as necessidades e desejos dos seus colaboradores, clarificando-os acerca de como satisfazê-las em troca do seu trabalho e desempenho” (Rego e Cunha, 2004, p. 234). Burns (1978) citado por Rego e Cunha (2004) acrescenta que este tipo de liderança é muito comum e pode ser observada em vários níveis de todos os tipos de organizações.

2.1.2.1 Liderança Transformacional

A teoria de liderança carismática de House (1976) surgiu praticamente em simultâneo com a teoria de Burns (1978) e despertou a atenção dos investigadores como Conger (1999) entre outros. O conceito de carisma foi usado inicialmente como um dom especial que apenas certos indivíduos possuíam e que lhes dava capacidade de fazer coisas extraordinárias (Northouse, 2004). No seu trabalho, Weber (1947) citado por Northouse (2004) descreve o carisma como se de uma origem divina se tratasse, sendo uma característica de personalidade única reservada apenas a algumas pessoas, fornecendo-lhes poderes excepcionais que levam essas pessoas a serem reconhecidas como líderes. Contudo, foi também reconhecido o importante papel desempenhado pelos seguidores na autenticação do carisma nesses líderes.

Segundo House (1976) citado por Northouse (2004), os líderes carismáticos agem de forma única de maneira a gerar efeitos carismáticos específicos nos seguidores. As características pessoais de um líder carismático incluem o ser dominante, possuir um desejo enorme de influenciar os outros, ser autoconfiante e ter uma grande sensibilidade pelos valores morais de cada um.

Adicionalmente, os líderes carismáticos demonstram comportamentos específicos por diversas razões. Em primeiro lugar, pelo fato de serem um modelo exemplar no que concerne aos valores e crenças que pretendem que os seguidores adotem. Em segundo lugar, estes líderes são vistos pelos seguidores como sendo competentes. Em terceiro lugar, possuem objetivos ideológicos articulados que de uma forma subtil, traduzem-se em implicações morais para os seguidores. Em quarto lugar, os líderes carismáticos transmitem elevadas expectativas para os seguidores e exibem confiança nas capacidades dos seguidores para atingir as expectativas. Por fim, em quinto lugar, os líderes carismáticos estimulam nos seguidores motivações relevantes para a tarefa que podem incluir afiliação, poder ou estima. Apesar de o carisma ser uma condição necessária para se exercer liderança transformacional, esta condição não é suficiente para a liderança transformacional ser exercida da forma ideal (Northouse, 2004).

Os efeitos de um líder carismático, segundo o House (1976) citado por Northouse (2004), ocorrem normalmente em contextos em que os seguidores encontram-se em situações complicadas, pois nestas situações de elevado *stress* os seguidores olham para os líderes carismáticos como alguém capaz de fazer os seguidores superarem as dificuldades.

Segundo Rego e Cunha (2004), Bass distingue os processos de liderança transformacional e transacional, porém refere que são complementares. O uso combinado de ambos pode ser utilizado pelo líder em diferentes momentos ou situações, revelando-se eficaz. Segundo Bass (1985), citado por Rego e Cunha (2004, p. 234), a liderança transformacional exerce efeitos sobre os subordinados: “O sentimento que os subordinados têm pelo líder é de confiança, admiração, lealdade e respeito, e estes dispõem-se a executar comportamentos inovadores”. Para atingir esses efeitos, o líder torna os subordinados mais cientes da importância dos objetivos, induz os subordinados a prescindirem dos seus interesses a favor do grupo ou organização e promove as necessidades de mais elevada ordem segundo a teoria de Maslow.

As dinâmicas do processo de liderança transformacional são explicadas no modelo de liderança transformacional e transacional pelos autores Bass e Avolio (Bass, 1985; Bass e Avolio, 1993). O modelo também é designado como o modelo da teoria de «banda larga» de liderança (*Full Range of Transactional and Transformational Leadership*) e foi construído com base nas teorias anteriormente escritas por House e Burns. Este modelo integra sete fatores distintos que serão explicados a seguir, sendo que é operacionalizado pelo *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (Bass e Riggio, 2006).

A liderança transformacional e a transacional estão ambas relacionadas com o sucesso do grupo/organização. O sucesso é medido com o MLQ pela capacidade de motivação do líder relativamente aos membros do grupo (liderados), pela eficácia do líder em interagir a diferentes níveis na organização e pela satisfação manifestada pelos avaliadores com os métodos utilizados pelo líder no trabalho com os outros (Bass e Avolio, 2004).

Os sete fatores são englobados em três dimensões que podem se inter-relacionar dando origem a um tipo de liderança que se adapta e modifica consoante a situação. Conforme descrito na Tabela 3, existem quatro fatores atribuídos à liderança transformacional, dois fatores atribuídos à liderança transacional e um fator atribuído à liderança passiva (Northouse, 2004).

De acordo com Bass e Riggio (2006), os quatro fatores que definem a liderança transformacional são a Influência Idealizada ou Carisma (*Idealized Influence/Charisma*), a Motivação Inspiracional (*Inspirational Motivation*), a Estimulação Intelectual (*Intellectual Stimulation*) e a Consideração Individual (*Individualized Consideration*).

A Influência Idealizada ou Carisma (II) é o fator que descreve os líderes que agem como modelos a seguir na ótica dos seguidores. Os líderes são admirados e respeitados e são possuidores de elevados padrões de conduta ética e moral. Os seguidores identificam-se com o líder e veem os líderes como pessoas dotadas de capacidades, determinação e persistência extraordinárias (Bass e Riggio, 2006).

A Motivação Inspiracional (IM) é o fator descritivo dos líderes que transmitem e inspiram elevadas expectativas aos seguidores, concedendo significado e desafios aliantes ao trabalho dos seguidores. O espírito de equipa é fomentado neste tipo de liderança. Este fator possui semelhanças com o fator anterior, podendo ser associados apenas num único fator (Bass e Riggio, 2006).

A Estimulação Intelectual (IE) é o fator que inclui o tipo de liderança que estimula os seguidores a serem criativos e inovadores, a abordarem os problemas de uma nova perspetiva. O líder não critica os erros individuais publicamente e ideias novas e criativas são solicitadas aos seguidores que são incluídos no processo de resolução de problemas (Bass e Riggio, 2006).

A Consideração Individual (IC) é o fator em que os líderes transformacionais tomam especial atenção às necessidades individuais atendendo ao sucesso e crescimento de cada seguidor, agindo assim como um mentor. Os seguidores revelam o seu potencial constantemente devido ao ambiente propício que é criado pelo líder (Bass e Riggio, 2006).

2.1.2.2 Liderança Transacional

A liderança transacional diverge da liderança transformacional porque o líder transacional não individualiza as necessidades dos subordinados e não se foca no seu desenvolvimento pessoal. Na liderança transacional o líder recompensa os liderados com base no seu desempenho e conforme explicado na Figura 2, este tipo de liderança traduz-se num desempenho dos liderados dentro do normal. Enquanto que um líder que exerça um estilo de liderança transformacional vai permitir obter desempenhos dos liderados para além do expectável (Bass e Riggio, 2006).

O sistema transformacional é notório em situações de implementação organizacional ou períodos de alteração, enquanto que o transacional fará maiores efeitos em alturas de evolução lenta e ambientes mais estáveis (Rego e Cunha, 2004).

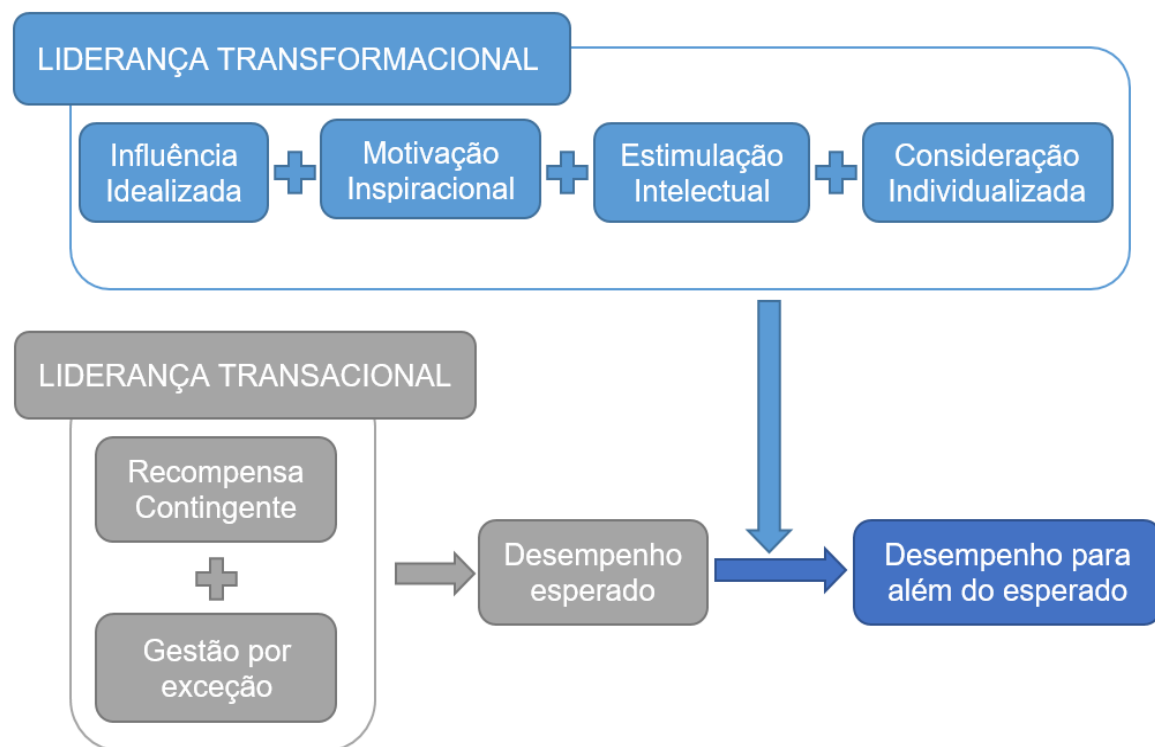


Figura 2 - O valor acrescentado da liderança transformacional na liderança transacional

Fonte: Adaptado de Northouse (2004, p. 178)

Segundo Bass e Riggio (2006) um líder transacional, para além das componentes de liderança transformacional, exhibe principalmente dois tipos de comportamentos, a Recompensa contingente (*Contingent Reward*) e a Gestão por exceção ativa/passiva (*Management-By-Exception*).

A Recompensa Contingente (CR) define-se como um fator em que o líder é responsável por motivar os liderados a atingir elevados níveis de desempenho e de desenvolvimento. Consiste num processo de troca, em que pelo seu esforço os liderados recebem em troca recompensas. A recompensa contingente é transacional quando se trata de algo material, mas torna-se transformacional quando se trata de uma recompensa psicológica (Bass e Riggio, 2006).

A Gestão por exceção ativa/passiva (MBE) consiste num fator que pode ser sob a forma ativa ou passiva, e que geralmente se traduz num método menos efetivo do que o fator da recompensa contingente ou das quatro componentes da liderança transformacional. Na gestão por exceção ativa o líder monitoriza os liderados de modo a evitar desvios aos padrões, erros ou enganos e toma ações corretivas se necessário. Enquanto que na gestão por exceção passiva, o líder toma uma posição passiva esperando que os erros sejam cometidos, agindo de forma reativa. A gestão por exceção ativa pode por vezes ser necessária quando a segurança é um elemento muito importante na execução de determinada tarefa. Por outro lado, a gestão por exceção passiva pode ser praticada quando existe um elevado número de subordinados ao encargo do líder e que respondem diretamente ao líder (Bass e Riggio, 2006).

2.1.2.3 Liderança *Laissez-Faire* ou Liderança Passiva

Segundo Northouse (2004) a não-liderança possui apenas um fator designado de liderança passiva, sendo que este tipo de liderança também é conhecido pelo nome do único fator que a compõe, ou seja, liderança *laissez-faire*. Esta diverge da liderança transformacional e transacional e representa comportamentos que não são transacionais, sendo que esta distinção é adotada neste trabalho de investigação, pois também é feita no modelo da liderança transformacional e transacional. Contudo, outros autores, como por exemplo

Rego e Cunha (2004), incluem o fator de liderança passiva no tipo de liderança transacional.

Segundo Bass e Riggio (2006), o fator *laissez-faire* distingue-se dos restantes fatores, pois trata-se da ausência de liderança ou do ato de evitar exercer liderança e, por consequência, segundo os estudos realizados é o estilo da liderança mais ineficaz. É o tipo de liderança mais à direita segundo o conceito de liderança transacional-transformacional contínua como é possível constatar na Figura 3. O termo *laissez-faire* provém da língua francesa e que significa que o líder pretende “não interferir e deixar as coisas acontecer”. Segundo Northouse (2004), este tipo de líder abdica da responsabilidade, não dá *feedback*, atrasa a tomada de decisão e esforça-se pouco para satisfazer as necessidades dos seguidores.

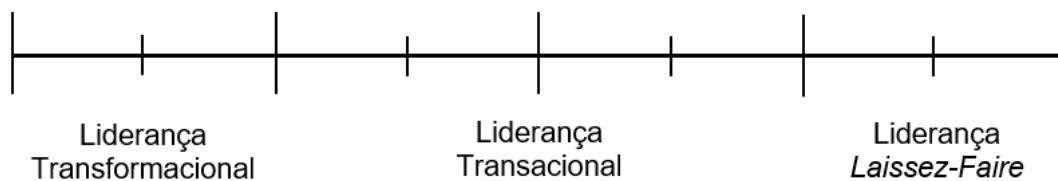


Figura 3 – Modelo da liderança contínua da liderança transformacional à liderança *laissez-faire*.

Fonte: Northouse (2004, p. 174)

Tabela 3 – Componentes da liderança transformacional e transacional.

Estilo de liderança	Componentes	Explicação
Transformacional	Influência Idealizada (carisma)	O líder adquire comportamentos que ativam as emoções, reforçam laços, estimula e influenciam a confiança.
	Liderança inspiracional	O líder comunica uma visão apelativa e otimista; incentiva o espírito inovador/criativo dos subordinados.
	Estimulação intelectual	Identifica as suas crenças e valores.
	Consideração individualizada	O líder atende às necessidades dos subordinados, apoia-os, encoraja-os e delega-lhes responsabilidades.
Transacional	Recompensa Contingente	O líder clarifica/esclarece o subordinado acerca daquilo que deve ser feito para atingir a recompensa.
	Gestão por exceção ativa/passiva	<p>O líder controla o desempenho dos subordinados; Adota ações de melhorias.</p> <p>O líder aguarda pelo desenvolvimento das ações para agir.</p>
<i>Laissez-Faire</i>	Liderança Passiva ou <i>Laissez-Faire</i>	O líder não influencia os subordinados.

Fonte: Adaptado de Rego e Cunha (2004, p. 236).

O modelo de liderança transformacional e transacional procura, assim, abranger por completo o universo da liderança, através de uma liderança mais ou menos eficaz e de uma combinação dos estilos de liderança com uma atitude mais ativa ou passiva, como é possível observar na Figura 4 (Avolio, 1999, p. 33).

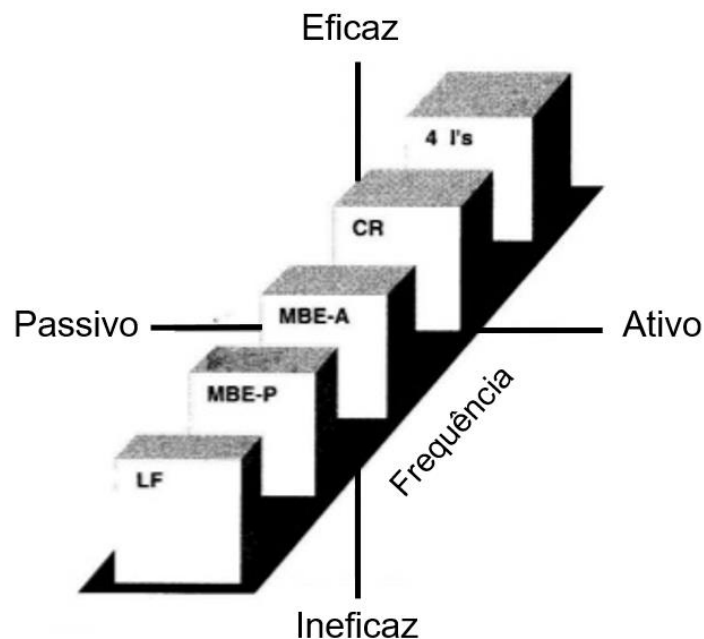


Figura 4 - Modelo da teoria da "banda larga" de liderança

Fonte: Adaptado de Northouse (2004, p. 176)

Apesar da liderança transformacional ter vindo a ser vastamente investigada em várias e diferentes perspetivas, um problema desta teoria é que devido à sua abrangência, torna-se difícil definir exatamente os parâmetros da liderança transformacional. Outra crítica a esta teoria é o facto de obrigar a uma predisposição pessoal para liderar, ou seja, está relacionada com as características do líder, ao contrário de exigir um comportamento no qual as pessoas podem ser instruídas. Por fim, a liderança transformacional é holística e antidemocrática (Northouse, 2004).

2.1.3 Liderança no contexto militar

Segundo Vieira (2002, p. 9), no dicionário de Termos Militares não consta o termo liderança. Contudo, existem neste dicionário definições relacionadas com a base do conceito de liderança, como por exemplo:

- a) “*Comando*, como a autoridade conferida por lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares. É acompanhada pela correspondente responsabilidade, a qual não pode ser delegada;
- b) *Chefia*, como a arte de influenciar e dirigir subordinados, tendo em vista alcançar-se um fim determinado, de uma maneira tal que se consiga da parte daquela confiança, o respeito, a coordenação leal e a obediência;
- c) *Administração*, como a ciência e arte do emprego dos recursos colocados à disposição de um comandante militar – recursos humanos, materiais, financeiros e de tempo – com vista ao cumprimento económico e eficiente da missão.”

Em síntese, poder-se-á dizer que “o comando é a autoridade investida, a chefia é a influência a exercer e a administração os recursos a aplicar.” (Vieira, 2002, p. 9).

Sendo Portugal um país pertencente à Organização do Tratado do Atlântico Norte, por influência das doutrinas militares emanadas por esta organização e à semelhança do que tem vindo a ocorrer na esfera política e empresarial, as Forças Armadas têm vindo a substituir gradualmente e irreversivelmente o termo “Chefia” (Vieira, 2002).

Segundo Janowitz “*The Soldier and the State*” (1957) citado por Vieira (2002, p. 17), “as Forças Armadas são um sistema em que as características profissionais dos militares se alteram com o tempo e são variáveis na medida em que integram normas e conhecimentos práticos que incluem a administração direta da violência, mas que não se reduzem a esta administração.”

Apesar de existirem características intrínsecas à profissão militar (domínio baseado na experiência, aprendizagem prolongada, identidade de grupo, ética, pautas de atuação), a profissão militar não se caracteriza por um modelo estático, mas sim como uma “organização burocrática de carácter dinâmico que experimenta mudanças no tempo, em resposta às condições de mudança da própria sociedade envolvente” (Vieira, 2002, p. 17).

“A profissão militar, tradicionalmente focalizada na autoconceção do guerreiro típico ou do chefe heroico, tem vindo a incorporar novos papéis, nomeadamente o de gestor militar e de técnico militar.” Para que a Instituição Militar cumpra as suas metas, tem que desenvolver e manter um equilíbrio ponderado entre estes diferentes papéis. A longo prazo a transformação em curso nas Forças Armadas tenderá para a “convergência com as estruturas e normas civis” (Vieira, 2002, p. 17).

2.1.3.1 Liderança na Academia da Força Aérea

“Preparar hoje os chefes do amanhã”

(Academia da Força Aérea, 2013a)

“Criada pelo Decreto-Lei 27/78, de 27 de janeiro, a AFA surge para dar resposta a uma necessidade há muito sentida pela Força Aérea, de dispor de uma Academia própria, para formar os seus Oficiais para o Quadro Permanente” (Academia da Força Aérea, 2013a).

Este estabelecimento de ensino superior público universitário militar tem por missão “formar os Oficiais dos Quadros Permanentes da Força Aérea, habilitando-os ao exercício das funções que estatutariamente lhes são cometidas. Deve também conferir as competências adequadas ao cumprimento das missões específicas da Força Aérea e promover o desenvolvimento individual para o exercício de funções de comando, direção e chefia, através do desenvolvimento de atividades de ensino, de investigação e de apoio à comunidade” (Academia da Força Aérea, 2013b).

No plano de estudos de todos os cursos lecionados na AFA está incluída a unidade curricular de “Comando e Liderança”, que tem por objetivo doutrinar conceitos desta área para que os alunos possam ser capazes de liderar e comandar os seus subordinados no futuro enquanto Oficiais. Estão previstas horas de trabalho de campo com o objetivo de aplicar na prática o que foi aprendido na teoria. Contudo, os alunos ao longo do seu percurso na Academia são constantemente confrontados com exercícios que põem à prova as suas capacidades de liderança.

Adicionalmente, os candidatos à AFA têm que possuir determinadas características de personalidade, nas quais se incluem características de liderança que, *à priori*, são um indicador preponderante para um maior desenvolvimento como líderes no seu percurso pela AFA, bem como Oficial da Força Aérea.

2.2 Conceito de autoeficácia

“The capacity to exercise control over the nature and quality of one’s life is the essence of humanness” (Bandura, 2001, p. 1)

O conceito de autoeficácia (*Self-Efficacy*) é relativamente recente e surgiu em 1977 com a publicação do artigo intitulado de “*Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change*” do autor Albert Bandura. Segundo Bandura (1994), a autoeficácia consiste na perceção que um indivíduo tem sobre as suas capacidades para realizar com sucesso uma determinada tarefa, de modo a atingir um objetivo ou resultado, que possam exigir esforço e perseverança face às adversidades. A crença na autoeficácia determina como é que as pessoas sentem, pensam, agem e se motivam a elas próprias.

Segundo Bandura (1994), uma forte perceção de eficácia eleva o bem-estar e a realização pessoal. As pessoas que confiam firmemente nas suas capacidades e abordam as tarefas difíceis como desafiadoras, sendo possíveis de serem superadas, ao contrário de as evitar. Estas mesmas pessoas estabelecem para elas próprias objetivos desafiantes e mantêm um forte compromisso no alcance dos mesmos. As pessoas recuperam rapidamente o

sentido de eficácia após falhas ou contratempos e atribuem à falha razões, como por exemplo, esforço insuficiente ou conhecimentos e capacidades deficientes que são possíveis de ser adquiridos.

Por outro lado, segundo Bandura (1994) as pessoas que duvidam das suas capacidades abordam as tarefas difíceis como ameaças e tentam evitá-las ao máximo possível. Estas pessoas têm poucas aspirações e baixo compromisso para os objetivos que definem para elas próprias. Adicionalmente, estas pessoas desistem facilmente face às adversidades e apenas retiram conclusões negativas face a estes insucessos. As pessoas são lentas a recuperar o seu sentido de eficácia a seguir a um falhanço ou a algum contratempo.

Segundo Zimmerman (2000), pode dividir-se a autoeficácia em três características distintas: O nível de autoeficácia refere-se à sua dependência em relação à dificuldade de uma tarefa específica; A generalidade refere-se à capacidade de transferência das crenças em autoeficácia para todas as atividades; A Força da eficácia percebida é medida pela porção de certeza sobre a realização uma determinada tarefa. Estas propriedades de julgamentos de autoeficácia são normalmente medidas usando itens do questionário que são específicos de uma tarefa, variando em dificuldade, e abrangem graus de confiança.

O conceito de autoeficácia está integrado na Teoria Sócio-Cognitiva (TSC) de Albert Bandura (1997), que tem sido a base para muitos estudos recentes que exploram motivações individuais. Ao desenvolver a TSC, Bandura acrescentou a dimensão de autoconfiança para a teoria das cognições internas de trabalho. Esta porção da teoria foi baseada na observação de que as pessoas não são facilmente influenciadas a mudar suas ações (Platt, 2010).

A conclusão foi, portanto, de que algumas âncoras internas de autoconfiança devem estar em jogo, porque “as pessoas possuem capacidades autodiretivas que lhes permitem exercer algum controlo sobre os seus pensamentos, sentimentos e ações com as consequências que eles produzem para si”. A mais influente destas é a de autoeficácia. A construção da autoeficácia

tem sido amplamente utilizada para analisar e prever o que motiva o comportamento humano. Ainda mesmo antes da TSC, as pessoas eram desenvolvidas, entendendo que as crenças pessoais de um indivíduo desempenham um grande papel na sua capacidade de realizar tarefas (Platt, 2010, p. 7).

Segundo esta perspectiva, o comportamento humano não é simplesmente uma resposta a estímulos externos, nem é regida exclusivamente pelas cognições internas. O comportamento humano resulta de uma constante interação entre o sujeito e o meio.

Nesta lógica, a autoeficácia é determinada por uma tríade de componentes em interação, os quais são determinantes do comportamento do indivíduo: determinantes pessoais, influências ambientais e conduta (Figura 5). Por conseguinte, todas ações devem ser determinadas por várias influências entre estes três elementos.

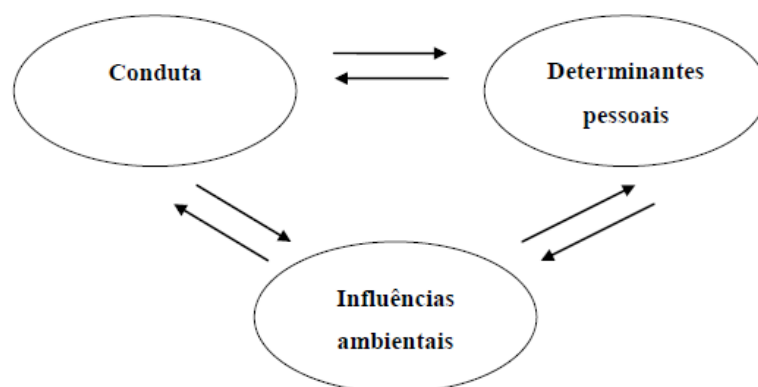


Figura 5 - Modelo de Reciprocidade de Bandura

Fonte: Adaptado Azzi e Polydoro (2006, p. 18)

A fim de serem bem-sucedidas num mundo complexo, as pessoas devem fazer julgamentos relativos às suas próprias capacidades, anteciparem potenciais problemas, entenderem outras motivações e usarem essas informações para determinar as ações que devem tomar (Platt, 2010). Por consequência, os julgamentos que os indivíduos têm sobre as suas próprias

capacidades e como esses julgamentos afetam futuras ações de liderança tornam-se o foco seguinte desta análise da autoeficácia.

Tal como as outras tarefas específicas que são medidas da autoeficácia, a relação entre a autoeficácia em liderança - *Leadership Self-Efficacy* (LSE) e os resultados no trabalho podem explicar porque é que os líderes altamente autoeficazes, que tendem a ter mais responsabilidades, investem mais esforço no seu trabalho e persistem por mais tempo enquanto passavam por grandes dificuldades. Para explorar esta teoria, a eficácia no que se refere à liderança em tarefas específicas tornou-se recentemente num foco de pesquisa empírica. Há mesmo indícios que sugerem que a LSE tem uma capacidade de prever os conceitos relevantes no trabalho, tais como motivação para trabalhar, comprometimento organizacional e avaliações de desempenho (Platt, 2010).

Adicionalmente, as conclusões da investigação dos autores Anderson *et al.* (2008) indicam que os líderes com maiores níveis autoeficácia nas capacidades de liderança têm tendência para se envolver nessas atividades de liderança com mais frequência e com maior eficácia do que os líderes com níveis mais baixos em autoeficácia. Outros estudos também chegaram às mesmas conclusões que relacionam especificamente a autoeficácia com uma liderança eficaz (por exemplo, Paglis e Green (2002) e Prussia *et al.* (1998)).

A LSE pode ser definida como “o julgamento de uma pessoa que ele ou ela podem com sucesso exercer liderança, definindo uma direção para o grupo de trabalho, através da construção de relações com os seguidores, a fim de ganhar o seu compromisso face à mudança objetivos e trabalhar com os seguidores para superar a resistência à mudança” (Paglis e Green, 2002, p. 217).

2.3 Hipóteses

Como é possível observar na Figura 6, para a elaboração das hipóteses foi esboçado um modelo concetual baseado na literatura que procura exemplificar o impacto do SL nas variáveis em estudo assim como as relações dos conceitos em estudo, ou seja, a relação entre os estilos de liderança e a autoeficácia em liderança.

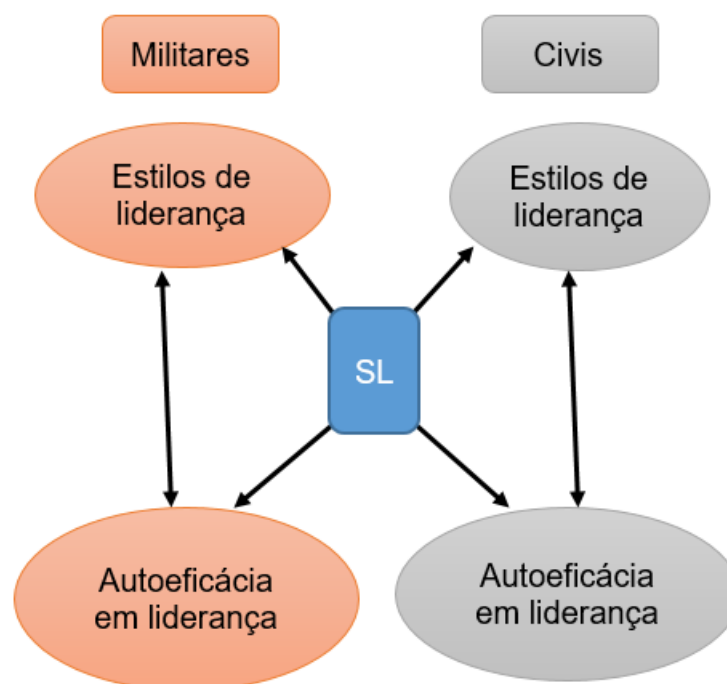


Figura 6 - Modelo conceitual

Através do modelo conceitual e tendo em conta as conclusões de outros estudos de caso que anteriormente abordaram os mesmos conceitos do presente estudo, foi possível enunciar as hipóteses do estudo. Deste modo, seguidamente são apresentadas as hipóteses que o estudo pretende testar.

Um estudo realizado por Almeida (2014) em contexto militar, na Academia Militar, que abordou a relação dos estilos de liderança no meio militar com a gestão de *stress* e de conflitos, indicou que os Oficiais possuíam um valor médio $M=4,28$ na dimensão de liderança transformacional, um valor médio de $M=3,70$ na dimensão de liderança transacional e um valor médio $M=1,84$ na dimensão de liderança *laissez-faire*. Os valores médios foram obtidos através da aplicação de uma escala com itens ligeiramente diferentes do presente estudo, mas que, contudo, avaliam exatamente as mesmas dimensões.

Outro estudo realizado no contexto militar por Correia (2015), sobre a relação da liderança com o exercício da competência disciplinar, indicou que os Oficiais possuíam um valor médio de $M=4,08$ na dimensão de liderança transformacional, um valor médio de $M=3,27$ na dimensão de liderança transacional, um valor médio $M=1,64$ na dimensão de liderança *laissez-faire*.

Neste estudo de Correia (2015), a escala aplicada foi a versão alargada da escala aplicada no presente estudo.

No contexto civil, um estudo realizado por Fontan (2015), sobre a influência da liderança na inovação no contexto empresarial das pequenas e médias empresas, indicou que os empresários possuíam um valor médio de $M=4,19$ na dimensão de liderança transformacional, um valor médio de $M=4,14$ na dimensão de liderança transacional e um valor médio $M=3,06$ na dimensão de liderança *laissez-faire*. No estudo de caso de Fontan (2015), foi aplicada a mesma versão de escala aplicada no presente estudo.

Todos os estudos de caso suprarreferidos consistiam numa autoavaliação por parte dos participantes do seu estilo de liderança à semelhança do presente estudo. As respostas consistiam numa resposta do tipo *Likert* de 1 a 5 semelhante ao presente estudo, apenas com a diferença de o presente adotar uma escala do tipo *Likert* de 0 a 4.

Destes estudos pode-se verificar que a diferença nas médias das respostas da liderança transformacional entre os militares e os civis é praticamente nula. Já a diferença nas médias das respostas da liderança transacional entre os militares e os civis é elevada, sendo que os militares têm uma maior prevalência do estilo de liderança transformacional e os civis possuem médias de resposta semelhantes entre liderança transformacional e transacional. A diferença dos valores médios da liderança *laissez-faire* entre os militares e os civis é elevada, sendo que os militares possuem valores médios mais baixos do que os civis.

No âmbito da autoeficácia em liderança, foi realizado um estudo por Hannah *et al.* (2012) que procurou relacionar diversas componentes com a autoeficácia em liderança. Estes autores utilizaram diversos casos de estudo e pela comparação de médias da *Leader Self and Means Efficacy* entre dois estudos idênticos, um no contexto militar e outro no contexto civil, é possível constatar que os militares possuem valores médios de *Leader Self and Means Efficacy* superiores ao dos civis. Os estudos conduzidos por Chen (1993) e Wilson (2009) concluem que os estudantes militares possuem mais confiança

nas suas capacidades de liderança do que os restantes estudantes, mostrando assim níveis significativamente superiores de autoeficácia.

Com base nas investigações anteriores, é possível formular as seguintes hipóteses:

Hipótese 1a: Os valores médios da liderança transformacional são semelhantes entre os militares e os civis.

Hipótese 1b: Os valores médios da liderança transacional dos civis são superiores aos dos militares.

Hipótese 1c: Os valores médios da liderança passiva dos civis são superiores aos dos militares.

Hipótese 1d: Os valores médios da autoeficácia em liderança dos militares são superiores aos dos civis.

Os autores Shamir *et al.* (1993) foram os primeiros a relacionar a autoeficácia com a liderança transformacional. Os autores sugeriram que a autoeficácia é um possível mecanismo de mediação através do qual a liderança transformacional afeta o desempenho dos seguidores. Eles também sugeriram que os líderes transformacionais podem melhorar a perceção de autoeficácia, transmitindo visões positivas, comunicando expectativas de elevado desempenho e expressando confiança nos seguidores com habilidades para contribuir para a missão e para os objetivos da organização.

Outros autores por exemplo, Kirkpatrick e Locke (1996), também sugeriram que os líderes transformacionais constroem sentimentos de autoeficácia nos seguidores, fornecendo *feedback* regular e adequado aos seus seguidores. Por outras palavras, para entender como os seguidores se veem a si mesmos, esses líderes são capazes de ajudar a «transformar» os seus auto-conceitos para permitir que os seguidores acreditem que podem ter sucesso em tarefas mais desafiadoras. Os líderes transformacionais podem também aumentar a autoeficácia dos seguidores através de um papel exemplar e da persuasão verbal que são os dois principais determinantes da autoeficácia.

Com base nas teorias da autoeficácia de Bandura (1997) e da liderança transformacional de Bass (1985), foram realizadas pesquisas que as procuraram relacionar. Por exemplo, estudos conduzidos por Nielsen e Munir (2009) e Bo (2013) comprovaram que estas se relacionam. Embora haja pouca literatura sobre a relação entre a autoeficácia dos líderes e o estilo de liderança transformacional, Fitzgerald e Schutte (2010) chegaram à conclusão de que um líder com níveis mais altos de autoeficácia normalmente possui níveis mais altos de liderança transformacional. Segundo Hannah *et al.* (2012), a autoeficácia em liderança também está relacionada com a liderança transacional, apesar de ser menor do que a relação existente entre a autoeficácia e a liderança transformacional. Deste modo, podemos formular as seguintes hipóteses:

Hipótese 2a: A autoeficácia em liderança está correlacionada com a liderança transformacional.

Hipótese 2b: A autoeficácia em liderança está correlacionada com a liderança transacional.

O *Outdoor Management Training* é uma forma especializada de educação. O *Outdoor Management Training* coloca os indivíduos e/ou grupos em ambientes ao ar livre desafiadores e imprevisíveis, mas razoavelmente seguros, para a aprendizagem, a assunção de riscos, tomada de decisões e desenvolvimento de capacidades (Wagner *et al.*, 1991). Estes desafios são projetados para desenvolver características de liderança dos participantes e capacidades, tais como iniciativa, comunicação, resolução de problemas, resolução de conflitos e construção da equipa (Buller *et al.*, 1995). A experiência direta é a componente crítica da aprendizagem experiencial, em que “o aluno participa numa atividade autêntica de forma a ganhar significado pessoal” (Hoban, 1999, p. 104). Os participantes refletem durante e depois da experiência, com o objetivo de transferir as habilidades aprendidas de volta ao local de trabalho (Williams *et al.*, 2003).

Um estudo realizado por Huey *et al.* (2014) consistiu em comparar um programa de desenvolvimento de líderes baseado numa aventura *outdoor* com o tradicional programa de desenvolvimento de líderes *non-outdoor*. Os

participantes foram os alunos da Academia da Marinha Americana que, tal como na AFA, possuem nas suas unidades curriculares de liderança, atividades práticas de liderança como componente de treino e desenvolvimento de líderes. Existiam dois programas experimentais de desenvolvimento de líderes *outdoor* e um *non-outdoor*, tendo-se verificado que os programas *outdoor* permitiram aos participantes desenvolverem-se como líderes e o programa *non-outdoor* não teve efeitos relevantes.

De forma a perceber a influência da participação no SL dos indivíduos, particularmente no que se refere às variáveis em estudo, aplicou-se o mesmo questionário em dois momentos distintos: O Momento ou Tempo 1 (T1), que correspondeu à primeira aplicação do questionário efetuada imediatamente antes das atividades do SL e o Momento ou Tempo 2 (T2), correspondeu à segunda aplicação do questionário efetuada logo após o término das atividades do SL.

Com base nas conclusões dos estudos anteriores é possível formular as seguintes hipóteses:

Hipótese 3a: Os valores médios da autoeficácia em liderança dos participantes aumentam com a participação em Seminários de Liderança.

Hipótese 3b: Os valores médios de liderança transformacional dos participantes aumentam com a participação em Seminários de Liderança.

Hipótese 3c: Os valores médios de liderança transacional dos participantes aumentam com a participação em Seminários de Liderança.

3 Metodologia

Este capítulo pretende apresentar o percurso realizado através das escolhas metodológicas efetuadas. Numa fase inicial do capítulo são abordados os aspetos metodológicos e é efetuada uma breve caracterização da população deste estudo.

Seguidamente é descrita a primeira fase do estudo que corresponde à parte empírica do mesmo. Sendo assim, na metodologia quantitativa são referidas a amostra, as variáveis do estudo, o instrumento utilizado, assim como, o modo de aplicação do mesmo. Por fim, descreve-se a forma como foram feitas as análises dos dados recolhidos no estudo.

Na metodologia qualitativa, que corresponde à segunda fase do estudo, é descrita a amostra e o método de amostragem. Posteriormente são explicados os propósitos da entrevista, assim como, a literatura na qual se baseia o guião da entrevista.

3.1 Desenho da pesquisa

Segundo Lee (1999), este estudo de caso possui um *design* de metodologia mista, pois são utilizadas as metodologias do tipo quantitativo (descritivo, exploratório e correlacional) e do tipo qualitativo (exploratório com recurso a entrevistas semiestruturadas). Apesar da vertente predominante do estudo ser quantitativa, as entrevistas constituem um complemento às conclusões obtidas através dos questionários.

Na ótica de Coutinho (2014), o presente estudo é do tipo descritivo e correlacional, pois na investigação não são manipuladas as variáveis e o objetivo é descobrir a incidência e distribuição de determinados atributos dos participantes e também descrever as relações entre o estilo de liderança e a autoeficácia em liderança. As entrevistas realizadas acrescentam ao estudo um carácter exploratório, pois através da análise destas podem surgir sugestões para estudos futuros. O estudo é transversal e longitudinal, pois são comparados

grupos diferentes, em que cada grupo é avaliado em dois momentos diferentes, o que permite detetar as mudanças ocorridas.

A presente investigação possui ainda um carácter de investigação aplicada, pois dos resultados do estudo podem surgir melhorias na forma como são ministrados os SL (Coutinho, 2014).

3.2 Definição do método

O método é baseado no modelo hipotético-dedutivo pois, segundo Coutinho (2014, p. 169), na lógica dedutiva já existe uma “pesquisa ligada a uma teoria que fundamenta e justifica as tentativas de explicação para os fenómenos em análise”. Para tal, como já referido, recorreu-se à aplicação de um inquérito por questionário com perguntas fechadas e uma entrevista com perguntas semiestruturadas que vão de encontro ao âmbito dos objetivos da investigação.

3.3 População

O conjunto de casos sobre os quais se pretende retirar conclusões é definido como população ou universo, mas neste caso, tratando-se de pessoas, tem a designação de população. A população é constituída por um conjunto de unidades individuais, ou seja, pessoas, que possuem uma ou mais características em comum que se pretende analisar (Hill e Hill, 2008).

A população pode ser subdividida em população alvo e população inquirida. A população alvo é o conjunto total de indivíduos que se pretende estudar, enquanto a população inquirida é o conjunto de indivíduos que estão disponíveis para amostragem e que pode corresponder a indivíduos que não revelem utilidade para a investigação (Hill e Hill, 2008).

O presente estudo de caso utilizou como população alvo os participantes nos SL durante o ano civil de 2015. A população alvo abrange os alunos civis do IST, ISEG e do ISCSP e os militares do CMAM e ETM, bem como os alunos do Curso de Promoção a Sargento-Chefe, sendo que a estes últimos não foi possível ser aplicado questionário. A população inquirida foi composta por um total de 158 participantes.

3.4 1ª Fase do estudo - Metodologia quantitativa

Segundo Coutinho (2014, p. 20), na perspetiva quantitativa “a pesquisa centra-se na análise de fatos e fenómenos observáveis e na medição/avaliação em variáveis comportamentais passíveis de serem medidas comparadas e/ou relacionadas no decurso do processo da investigação empírica”.

3.4.1 Amostra

A amostra é uma parte representativa da população. Para que as conclusões obtidas, a partir da caracterização e estudo da amostra, sejam generalizáveis para a população tem que se recorrer à inferência estatística (Maroco, 2007).

O método utilizado para a seleção da amostra para a aplicação dos questionários foi a amostragem não probabilística por conveniência, pois foram selecionados para o estudo todos participantes dos quatro SL (Maroco, 2007).

3.4.1.1 Seleção da amostra

A estratégia de amostragem abarcou critérios de inclusão e de exclusão. O critério de inclusão foi a participação como instruendo no SL. Os critérios de exclusão foram: recusar a participação no estudo, não ter assumido o papel de líder durante o SL e não ter terminado por completo o SL.

As recomendações sugeridas por Coutinho (2014, p. 76) sobre a dimensão da amostra foram cumpridas. Segundo este autor, apesar de uma “amostra maior à partida garantir uma maior generalização aos resultados por diminuir o erro da amostra, muitos autores defendem o cuidado na seleção da amostra do que propriamente o tamanho da mesma”. O tamanho de amostra recomendado para as especificidades do presente estudo requer pelo menos 30 participantes por grupo, haja em vista a comparação entre os militares e os civis e o estudo de correlações. Este número de participantes foi cumprido, sendo que, ainda, segundo Coutinho (2014), os resultados com um número mínimo de 30 observações poderem refletir fielmente os traços da distribuição de uma dada população.

3.4.1.2 Caracterização da amostra

A parte inicial do questionário faz referência aos dados sociodemográficos. Designadamente ao género, à formação académica, à idade (o investigador optou por criar categorias de idades com vista à garantia da confidencialidade dos dados), ao número de anos em cargos de chefia e ao número de formações de liderança anteriores.

Da amostra total (N=99), a maioria dos participantes eram alunos civis dos diferentes institutos, cerca de 63%, sendo que os restantes 37% dos participantes eram alunos militares dos dois cursos, já referidos anteriormente. Quanto ao género, a maioria (63%) eram do sexo masculino e 37% eram do sexo feminino.

No que toca à formação académica, 23% possuía o ensino secundário, 51% licenciatura, 23% mestrado e apenas 3% eram doutorados. Quanto à idade dos participantes, cerca de 41% tinham menos de 22 anos, 13% tinham entre 23 e 28 anos, 23% entre 29 e 34 anos, 11% entre 35 e 40 anos, 6% entre 41 e 46 anos e 5% dos participantes possuíam mais de 47 anos de idade.

Apenas 30% dos participantes possuíam experiência em funções de cargos de chefia, sendo a média do número de anos em funções de chefia de 4,87 anos com um desvio padrão de 5,55. A maioria dos participantes, cerca de 70%, não possuía experiência em cargos de chefia.

Por fim, grande parte dos participantes, cerca de 83%, não possuíam nenhuma formação de liderança antes do SL. Os restantes 17% possuíam formações, sendo a média de formações de 1,59 com um desvio padrão de 0,62.

Tabela 4 - Dados sociodemográficos

Características		n	%	M (média)	D.P (desvio padrão)
Participantes	Militares	37	37,4		
	Civis	62	62,6		
Sexo	Masculino	62	62,6		
	Feminino	37	37,4		
Formação Académica	Ensino Secundário	23	23,2		
	Licenciatura	50	50,5		
	Mestrado	23	23,2		
	Doutoramento	3	3,1		
Idades	Até 22 anos	41	41,4		
	23 a 28 anos	13	13,1		
	29 a 34 anos	23	23,2		
	35 a 40 anos	11	11,1		
	41 a 46 anos	6	6,1		
	47 ou mais anos	5	5,1		
Cargo de chefia (nº de anos)	Sim	30	30,3	4,87	5,55
	Não	69	69,7		
Formações de Liderança (nº de formações)	Sim	17	17,2	1,59	0,62
	Não	82	82,8		

3.4.2 Instrumentos de medida e variáveis

De acordo com Hill e Hill (2008), os inquéritos por questionário são um bom instrumento para avaliar as variáveis do presente estudo, visto que existem instrumentos validados que estudam as temáticas da investigação. Os três requisitos fundamentais do questionário são: fiabilidade (produz resultados consistentes), validade (mede aquilo para que foi desenhado), e transmissibilidade ou reprodutibilidade (quando aplicado a diferentes grupos mede a mesma variável).

De acordo com Ghiglione e Matalon (1997, p. 113) “(...) um questionário composto, na sua maioria por questões fechadas, não deve ultrapassar 45

minutos quando a sua aplicação é feita em boas condições, ou seja, em casa da pessoa ou num lugar tranquilo.” As escalas selecionadas para o estudo tiveram em conta esta premissa.

O questionário utilizado neste estudo contempla três partes distintas. A primeira parte respeitante aos dados sociodemográficos, a segunda parte referente à escala MLQ *Form* 6S – Questionário Multifatorial de Liderança propostos por Bass e Avolio (1992) citado por Northouse (2004). A terceira, e última parte, é relativa à escala LSE – Autoeficácia em liderança baseada na medida desenvolvida por Anderson *et al.* (2008) e adaptada para o contexto militar numa versão reduzida por Huey *et al.* (2014). As duas escalas utilizadas no questionário perfazem um total de 38 itens (Anexo A).

O MLQ *Form* 6S, proposto por Bass e Avolio (1992) citado por Northouse (2004), é um instrumento que se destina a identificar e aferir os estilos de liderança. Este questionário foi traduzido para o português no contexto brasileiro e validado por Marques *et al.* (2007). O instrumento traduzido é composto por 21 proposições com uma escala do tipo *Likert* de 0 a 4, que variam de “Nunca” a “Sempre ou quase sempre”.

O MLQ *Form* 6S original apresenta sete fatores/categorias, que se distribuem por três estilos de liderança já mencionados na revisão de literatura: a Liderança Transformacional (LTrf), que se divide em quatro fatores, designadamente, a Influência Idealizada (II - *Idealized Influence*) que corresponde aos itens 1, 8, e 15; a Motivação Inspiracional (IM - *Inspirational Motivation*) que corresponde aos itens 2, 9 e 16; a Estimulação Intelectual (IS - *Intellectual Stimulation*) que corresponde aos itens 3, 10 e 17; e a Consideração Individualizada (IC - *Individualized Consideration*) que corresponde aos itens 4, 11 e 18; A Liderança Transacional (LTrs), que se divide em dois fatores, designadamente, a Recompensa Contingente (CR - *Contingent Reward*) que corresponde aos itens 5, 12 e 19; e a Gestão por Exceção (MBE- *Management-By-Exception*) que corresponde aos itens 6, 13 e 20; E, por último, a ausência de liderança, ou seja, a Liderança *Laissez-Faire* (LLF) ou liderança passiva constituída apenas por um único fator designado *laissez-faire* que corresponde aos itens 7, 14 e 21. Na validação para português, Marques *et al.* (2007) na

respetiva análise fatorial, apenas apresentaram cinco fatores com os respetivos índices de confiabilidade correspondentes: influência idealizada ($\alpha=0,75$), motivação inspiracional ($\alpha=0,54$), estimulação intelectual ($\alpha=0,75$), liderança transacional ($\alpha=0,73$) e a ausência de liderança ($\alpha=0,67$).

O MLQ, nas suas diferentes versões, é a medida com mais estudos conduzidos para avaliar as componentes da liderança transformacional e transacional e, simultaneamente, a mais antiga neste mesmo âmbito (Lowe *et al.*, 1996).

Segundo Northouse (2004), esta escala considera uma série de afirmações relacionadas com o assunto e o respondente deve escolher a resposta que mais corresponda ao seu grau de concordância, ou não, com o item. Para verificar em que grau se encontrava cada dimensão, foi feito o somatório dos indicadores que as representavam. Contudo, tendo em conta que o presente estudo avalia as médias das respostas e não o somatório dos valores, foram redimensionados para a escala de 0 a 4. A interpretação do resultado é efetuada da seguinte forma: igual ou menor que 1,50 – baixo grau; entre 1,51 e 2,83 – grau moderado; acima de 2,84 – grau elevado.

A escala LSE utilizada é baseada na medida desenvolvida por Anderson *et al.* (2008) e adaptada para o contexto militar numa versão reduzida por Huey *et al.* (2014). O instrumento foi aplicado em dois momentos, sendo que no primeiro momento apresentou um índice de confiabilidade no pré-teste de $\alpha=0,97$ e no pós-teste $\alpha=0,95$. Esta escala é composta por 17 proposições com uma escala do tipo *Likert* de 0 a 4, que variam de “Não acredito” a “Acredito completamente”.

3.4.3 Procedimentos

Após obtida a autorização para a realização do presente estudo, a colheita de dados realizou-se entre março e novembro de 2015. Antes da aplicação aos participantes do SL, o questionário foi aplicado a 30 outros alunos da AFA. Foram realizados quatro SL, sendo o primeiro realizado em março com cerca de 22 alunos do ISCSP. Posteriormente, em junho, foi realizado o segundo SL para os 37 militares do presente estudo, CMAM e ETM. O terceiro seminário foi realizado

em setembro e foram aplicados 73 questionários aos alunos do IST, sendo que apenas 24 foram validados pelas razões explicadas anteriormente. O quarto e último SL, foi realizado em novembro e o questionário foi aplicado a 16 participantes do ISEG.

A aplicação do questionário foi presencial e o ambiente de aplicação do questionário foi em sala ou, por vezes, dada a impossibilidade de meios, nas tendas onde os instruendos pernoitavam durante o SL. O questionário foi elaborado com recurso a uma versão impressa em papel, sendo os dados posteriormente inseridos no *software* para tratamento estatístico, o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) – Versão 22.

Após obtida a autorização dos autores e das entidades de ambas as escalas para a sua utilização para fins de investigação, a escala MLQ *Form 6S* foi adaptada do contexto brasileiro para o contexto português e escala LSE foi traduzida de inglês para português. A tradução da escala LSE seguiu o método de tradução/retroversão, visto não existir uma tradução disponível em português. Segundo Hambleton e Kanjee (1995) o processo de adaptação de instrumentos para uma cultura e para uma língua inicia-se com um plano meticuloso de tradução das opções da língua original para a língua local. O processo de tradução decompõe-se nos seguintes passos: 1) Tradução das opções seguindo o sentido da frase da língua original de modo a obter frases simples; 2) Retroversão, ou seja, conversão da tradução para a língua original; 3) Comprovação da equivalência linguística entre as duas versões obtidas de modo a confirmar o sentido da frase; 4) Extração de conclusões sobre a equivalência, detetando falhas e melhorias a introduzir.

3.4.3.1 Descrição da aplicação dos questionários

O Momento ou Tempo 1 (T1) correspondeu à aplicação do questionário imediatamente antes da realização do SL, ou seja, antes do *briefing* que precedeu ao início das atividades do SL propriamente ditas. A aplicação dos questionários em T1 teve um tempo médio de duração que variou entre os 15 e os 20 minutos nos quatro seminários.

A aplicação dos questionários em T1 iniciou-se com a distribuição de um envelope que continha no seu interior dois questionários, os quais se encontravam identificados através de um conjunto de dois caracteres (um número seguido de uma letra) colocado em rodapé da página da capa. Os questionários eram iguais, diferindo apenas na letra, por exemplo 1A e 1B, a qual correspondia respetivamente ao pré e pós teste. Os participantes preenchiam apenas o questionário “A” e seguidamente guardavam os questionários selando o envelope e escrevendo o nome no envelope. Os envelopes eram recolhidos pelo investigador e guardados. Os questionários foram distribuídos a todos os participantes passíveis de integrar a amostra.

O Momento ou Tempo 2 (T2) correspondeu à aplicação do questionário imediatamente após a realização da última atividade do SL. A aplicação dos questionários em T2 teve um tempo médio de duração que variou entre os 15 e os 20 minutos nos quatro seminários. Tendo em conta a existência de critérios de exclusão, dos 158 participantes cerca de 59 participantes foram excluídos devido ao facto de não terem desempenhado o papel de líder. Assim, este estudo compreende uma amostra total de 99 participantes elegíveis para o estudo.

Os envelopes identificados com o nome foram distribuídos pelos participantes sendo que por estarem selados, ninguém teve a possibilidade de aceder ao número do questionário. Os participantes preencheram o questionário “B” com base na experiência adquirida no SL. Depois de preenchido o questionário “B”, os participantes separavam ambos os questionários (questionário “A” e “B”) dos envelopes e estes foram recolhidos de forma aleatória. Por fim foram recolhidos todos os questionários também de forma aleatória, sendo assim garantida a confidencialidade dos dados recolhidos.

3.4.4 Análise estatística

Os dados foram inseridos e analisados através de uma metodologia quantitativa, com o auxílio do *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) – Versão 22.

3.5 2ª Fase do estudo - Metodologia qualitativa

Segundo Coutinho (2014, p. 14), a metodologia qualitativa “pretende substituir as noções de explicação, previsão e controlo do paradigma quantitativo pelas de compreensão, significado e ação em que se procura penetrar no mundo pessoal dos sujeitos”. A aplicação conjunta deste método com o método quantitativo é válida para a ciência, porque proporciona uma visão mais ampla da realidade.

Este estudo qualitativo pretende, através da seleção de um número limitado dos participantes do SL, analisar e comparar as competências desenvolvidas no SL entre os civis e os militares. É dado particular ênfase à análise dos comportamentos dos diferentes estilos de liderança e dos comportamentos da autoeficácia em liderança.

3.5.1 Seleção da amostra

Os participantes nesta fase do estudo foram selecionados através de uma estratégia de amostragem simples a cerca de um terço da amostra total de participantes nos Seminários de Liderança, realizado no ano de 2015, correspondendo a um número reduzido de militares e civis (N=16). Da totalidade desta amostra, 7 são militares do CMAM, 5 são civis do ISCSP e os restantes 4 são civis do IST.

3.5.2 Descrição do estudo

Após a segunda aplicação do questionário era pedido aleatoriamente aos participantes para participarem na segunda parte deste estudo, ou seja, efetuar uma entrevista. Numa fase inicial foi possível realizar quatro entrevistas presenciais, mas devido ao papel secundário desta parte do estudo e à indisponibilidade do investigador e dos participantes para realizar a entrevista pessoalmente, optou-se, como alternativa, por encaminhar a entrevista via *email* aos participantes, que responderiam às perguntas da entrevista também por esta via, reencaminhando para o investigador as respostas à entrevista. Quando se adotou esta alternativa, foi pedido aos participantes que inscrevessem o seu endereço de *email* no envelope que ficava dissociado do questionário.

Posteriormente, o investigador enviou o Guião da entrevista via *email* aos participantes, num total de 32, sendo que apenas 12 participantes responderam. As entrevistas presenciais foram realizadas entre duas a quatro semanas a seguir à data de realização do respetivo SL. A mesma situação se verificou com os *emails*, a serem enviados entre duas a três semanas após a realização do respetivo SL.

3.5.3 Entrevistas

O Guião da entrevista (Anexo B) é constituído por quatro perguntas semiestruturadas. A realização das entrevistas teve uma duração média de 10 minutos nas aplicações presenciais. A Tabela 5 indica as fontes que serviram de base e de inspiração para a composição das questões do guião pelo investigador.

Tabela 5 – Referências utilizadas para a formulação das questões do Guião da entrevista

Questão	Referências
1	Buller <i>et al.</i> (1995); Williams <i>et al.</i> (2003)
2	Wagner <i>et al.</i> (1991); Bass e Riggio (2006)
3	Hoban (1999); Williams <i>et al.</i> (2003)
4	Bandura (1997); Kirkpatrick e Locke (1996)

No presente estudo, para análise entrevistas, foi efetuada a análise de conteúdo, que se trata de um método muito utilizado para análises de texto (Coutinho, 2014). Segundo Bardin (2011) citado por Coutinho (2014) a análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações, cujo método permite a explicação do conteúdo das mensagens, através da quantificação da ocorrência de palavras/frases/ temas considerados “chave”. Segundo Bardin (2011) citado por Coutinho (2014), a análise de conteúdo é do tipo exploratório pois os resultados são devidos à metodologia de análise. Para a análise de conteúdo de carácter exploratório foram seguidas as três etapas propostas por Bardin (2011) citado por Coutinho (2014): a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados (a inferência e a interpretação).

4 Resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos quer através da aplicação dos questionários quer da análise das entrevistas. O principal desígnio prende-se com o facto de testar as hipóteses formuladas e concluir sobre a sua relevância para o objetivo da investigação.

Numa primeira fase são apresentadas as análises de fiabilidade, fatorial e de sensibilidade das escalas utilizadas no questionário e necessárias para a montagem do modelo teórico completo (Hair *et al.*, 1995). Posteriormente, apresentam-se os resultados, onde inicialmente se compara os militares com os civis quanto aos valores médios dos estilos de liderança e dos valores médios da autoeficácia em liderança.

Seguidamente aborda-se as correlações entre a autoeficácia e os estilos de liderança e posteriormente analisa-se o impacto do SL através da variação dos valores médios dos estilos de liderança e da autoeficácia em liderança. Por último são revelados os principais resultados obtidos através da análise de conteúdo das entrevistas.

4.1 Análise da Fiabilidade

Para a avaliação da fiabilidade, recorreu-se ao método da consistência interna, com recurso ao coeficiente *Alpha* de *Cronbach* (α) que consiste numa das medidas mais usadas na verificação da consistência interna. O *Alpha* de *Cronbach* avalia a consistência de um grupo de itens que medem uma mesma característica, com igual número de níveis e categorizados no mesmo sentido, como é o caso das duas escalas utilizadas neste trabalho. Foram avaliados os coeficientes de *Alpha* de *Cronbach* em ambos os momentos, T1 e T2. Segundo Hill e Hill (2008) o valor da consistência interna é excelente, bom, razoável e fraco se o *Alpha* de *Cronbach* for, respetivamente superior a 0,90, entre 0,70 e 0,80, entre 0,60 e 0,70 e abaixo de 0,60.

4.1.1 Análise da Fiabilidade da escala MLQ Form 6S

Como referido anteriormente, no questionário surgem 21 itens descritivos do MLQ Form 6S que dão origem a sete fatores distribuídos pelos três tipos de liderança. Os três tipos de liderança são a LTrf (que engloba quatro fatores), LTrs (dois fatores) e a LLF (um fator).

Pela análise da Tabela 6 é possível constatar que os índices de fiabilidade interna encontrados para o MLQ Form 6S, à exceção da dimensão da LTrf e do fator IS, todos as restantes dimensões e fatores não se encontram dentro do desejável, ou seja, em que $\alpha \geq 0,7$ (Nunnally, 1978). O fator MBE foi o fator que apresentou o mais baixo índice de consistência interna. Devido aos baixos índices de consistência interna e também para ser uniforme com outros estudos na literatura, serão utilizadas as três dimensões (LTrf, LTrs e LLF) e os quatro fatores da LTrf (II, IM, IS e IC) para a análise de dados. Ao contrário da versão traduzida para português, que propôs algumas alterações aos fatores, optou-se por fazer uma análise de fiabilidade dos sete fatores e dos três estilos de liderança (ou três dimensões) originais do MLQ Form 6S, sendo os resultados obtidos os seguintes:

Tabela 6 - Alpha de Cronbach das três dimensões e dos sete fatores do MLQ Form 6S

Dimensão	Fator	T1	T2
LTrf		$\alpha=0,832$	$\alpha=0,873$
	II	$\alpha=0,617$	$\alpha=0,755$
	IM	$\alpha=0,546$	$\alpha=0,549$
	IS	$\alpha=0,706$	$\alpha=0,764$
	IC	$\alpha=0,516$	$\alpha=0,641$
LTrs		$\alpha=0,575$	$\alpha=0,641$
	CR	$\alpha=0,611$	$\alpha=0,659$
	MBE	$\alpha=0,135$	$\alpha=0,124$
LLF		$\alpha=0,548$	$\alpha=0,620$

4.1.2 Análise da Fiabilidade da escala LSE

Os índices de fiabilidade interna encontrados para a escala LSE (Tabela 7) estão dentro do desejável, ou seja, $\alpha \geq 0,7$ (Nunnally, 1978), tanto no T1 em que $\alpha=0,921$, assim como no T2 em que $\alpha=0,933$, sendo que segundo Hill e Hill (2008) apresentam um valor de consistência interna excelente. A escala da LSE utilizada, tal como referido anteriormente, apenas possui uma dimensão, sendo, neste caso, a avaliação da consistência interna para a totalidade dos itens da escala.

Tabela 7 - Alpha de Cronbach da escala LSE

Dimensão	T1	T2
LSE	$\alpha=0,921$	$\alpha=0,933$

4.2 Análise fatorial da escala MLQ Form 6S

Para a validação de constructo, recorreu-se com os dados de T1 a uma análise fatorial sendo utilizada a análise de componente principal como o método de extração e o método de rotação utilizado foi o *varimax* com normalização de Kaiser.

Procedeu-se a análise da validade de constructo, recorrendo-se a uma análise fatorial, para verificar se os fatores originais descritos por Bass e Avolio (1992) citado por Northouse (2004) se mantinham neste novo contexto. Verificou-se que o valor do Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de 0.766 encontra-se na categoria de “médio” (Maroco, 2007, p. 477). O teste de esfericidade de Bartlett, apresentou um *p-value* $<0,00$, concluindo que as variáveis estão correlacionadas significativamente.

A Tabela 8 apresenta os valores próprios de cada fator (*eigenvalues*), tendo sido retidos sete fatores (sendo que os itens com valor de correlação inferior a 0,4 foram excluídos), os quais explicam cerca de 65,7% da variância. Através da análise dos resultados, verificou-se uma mudança do agrupamento dos itens, constatando-se a manutenção dos sete fatores do questionário original

em inglês, embora com algumas alterações nos itens que constituem esses mesmos fatores.

O Fator 1, com cinco itens, demonstrou uma predominância de itens relativos ao fator IS, sendo considerado o fator IS. O Fator 2, com dois itens, demonstrou uma predominância de itens relativos ao fator IM, sendo considerado o fator IM. O Fator 3, com quatro itens, demonstrou uma predominância de itens relativos ao fator LLF, sendo considerado ao fator LLF. O Fator 4, com quatro itens, demonstrou uma predominância de itens relativos ao fator CR, sendo considerado o fator CR. O Fator 5, com três itens, demonstrou uma predominância de itens relativos ao fator II, sendo considerado o fator II. O Fator 6, com dois itens, demonstrou uma predominância de itens relativos ao fator MBE, sendo considerado o fator MBE. Por final o Fator 7, com um item, corresponde ao fator IC.

No entanto, para os efeitos desta investigação, foram utilizados os fatores propostos por Bass e Avolio (1992) citado por Northouse (2004), associando os itens às dimensões a que originalmente pertenciam, não sendo utilizada esta nova associação de itens às dimensões obtida através da presente análise fatorial. Optou-se também por agrupar os itens dos dois fatores da LTrs, devido ao baixo nível de consistência interna do fator MBE, de modo a que os resultados sejam mais consistentes.

Tabela 8 - Análise fatorial do MLQ *Form* 6S

	Fator						
	1	2	3	4	5	6	7
Item 1						,548	
Item 2		,832					
Item 3	,577						
Item 4	,598						
Item 5				,494			
Item 6						,847	
Item 7			,513				
Item 8					,814		
Item 9	,581						
Item 10	,719						
Item 11							,724
Item 12				,747			
Item 13			,741				
Item 14			,737				
Item 15					,611		
Item 16					,586		
Item 17	,820						
Item 18				,549			
Item 19		,629					
Item 20				,508			
Item 21			,741				

4.3 Análise da Sensibilidade da escala MLQ *Form* 6S

Na análise de sensibilidade recorreu-se a diversas medidas de forma, como por exemplo, a assimetria e curtose para avaliação da distribuição normal dos dados recolhidos em T1.

4.3.1 Análise da Sensibilidade da escala MLQ *Form* 6S

Na Tabela 9 são apresentadas as médias das respostas obtidas pelos inquiridos nas diferentes dimensões da escala do MLQ *Form* 6S, bem como os respetivos coeficientes de assimetria e do achatamento. Segundo Maroco (2007), para avaliar a normalidade dos resultados inicialmente utilizou-se o teste não-paramétrico Kolmogorov-Smirnov (K-S) onde foi possível verificar que os dados desta escala não seguem uma distribuição normal, pois $p\text{-value} < 0,05$.

Segundo Maroco (2007), sempre que os valores absolutos dos coeficientes de assimetria e achatamento sejam superiores a 1, pode assumir-se que a distribuição dos dados não é do tipo normal. Através da análise dos valores dos coeficientes pode-se concluir que a LTrf apresenta uma curva leptocúrtica com assimetria à direita. A LTrs apresenta uma curva mesocúrtica e simétrica, contudo não se trata de uma distribuição do tipo normal, pois prevalece o teste K-S que indica que a distribuição não é normal. Por fim, a LLF apresenta uma curva mesocúrtica com assimetria à direita, sendo que esta distribuição não se trata de uma distribuição do tipo normal, pois prevalece o teste K-S que indica que a distribuição não é normal.

Tabela 9 - Medidas de forma das dimensões da escala MLQ Form 6S

Medidas de forma	Dimensão		
	LTrf	LTrs	LLF
N	99	99	99
Média	2,81	2,77	1,99
Coefficiente de Assimetria	-,749	-,037	,848
Coefficiente de Achatamento	1,110	,129	-,158

4.3.2 Análise da Sensibilidade da escala LSE

Segundo Maroco (2007), para avaliar a normalidade dos resultados utilizou-se o teste não-paramétrico Kolmogorov-Smirnov da escala LSE conforme apresentado na Tabela 10, onde foi possível verificar que os dados desta escala seguem uma distribuição normal, pois *p-value* >0,05. Pode-se concluir que esta dimensão apresenta uma distribuição mesocúrtica e é simétrica.

Tabela 10 - Teste não-paramétrico Kolmogorov-Smirnov da escala LSE

		Dimensão
Teste não-paramétrico Kolmogorov-Smirnov		LSE
N		99
Parâmetros normais	Média	2,97
	Erro Desvio	,50
Diferenças Mais Extremas	Absoluto	,069
	Positivo	,036
	Negativo	-,069
Estatística de teste		,069
Significância Sig. (2 extremidades)		,200

4.4 Estatística descritiva

Nesta fase da investigação são averiguadas as assimetrias significativas entre T1 e T2 ao nível do estilo da liderança e da autoeficácia em liderança em função das variáveis sociodemográficas consideradas no estudo.

Visando identificar a existência de diferenças nas médias das respostas da autoeficácia e dos três estilos de liderança (sendo que na liderança transformacional foram divididas nos seus quatro fatores) foi construída uma matriz para os dois momentos de aplicação, T1 e T2 (Tabelas 11 e 12 e Figuras 7, 8 e 9). Foram utilizadas as medidas descritivas, sendo que, à semelhança de estudos idênticos, são estudadas as médias das respostas ou valores médios por fator ou dimensão. Deste modo, foi mais fácil estabelecer paralelismos com outras instigações com vista à demonstração das hipóteses.

Como é possível constatar na Tabela 11, os militares apresentaram valores médios na dimensão de LSE em T1 de M=3,03 e em T2 de M=3,35, significando uma evolução positiva. A mesma situação foi verificada na LTrf, pois em T1 os valores médios foram de M=2,75, que segundo Northouse (2004) encontram-se no grau moderado, enquanto que em T2 os valores médios foram de M=3,03 representando uma evolução positiva para um grau elevado. A LTrs apresenta em T1 um valor médio de M=2,67, o que significa um grau moderado, evoluindo para um grau elevado em T2 com M=3,11. Por fim, a LLF apresenta

em T1 um valor médio de $M=1,86$, indicando um grau moderado, mantendo-se no mesmo grau em T2, embora com uma evolução do valor médio para $M=2,28$.

Tabela 11 - Medidas descritivas dos militares da LSE, dos três estilos de liderança e das quatro dimensões da LTrf

Dimensão	Fator	Momento	Medidas descritivas				
			M	Diferença de média	Mínimo	Máximo	D.P
LSE		T2	3,35	,32	2,24	4,00	,41
		T1	3,03		1,71	3,82	,45
LTrf		T2	3,03	,28	1,83	3,75	,43
		T1	2,75		1,75	3,58	,39
	II	T2	3,14	,16	1,33	4,00	,55
		T1	2,98		1,67	4,00	,46
	IM	T2	2,99	,30	2,00	4,00	,54
		T1	2,69		1,33	3,67	,54
	IS	T2	2,85	,38	1,67	4,00	,53
		T1	2,47		1,33	3,33	,48
	IC	T2	3,13	,26	1,67	4,00	,51
		T1	2,87		1,67	4,00	,53
LTrs		T2	3,11	,44	2,33	3,83	,41
		T1	2,67		1,67	3,67	,48
LLF		T2	2,28	,42	,67	4,00	,76
		T1	1,86		,33	3,00	,60

Como se pode constatar na Tabela 12, os civis apresentaram um valor médio na dimensão de LSE em T1 de $M=2,93$ e em T2 de $M=3,14$, significando uma evolução positiva. A mesma situação foi verificada na LTrf, pois em T1 o valor médio foi de $M=2,84$, correspondendo a um grau elevado, e em T2 o valor médio foi de $M=2,97$, o que significa que, embora tenha havido uma evolução na média, manteve-se no mesmo grau. A LTrs apresenta em T1 um valor médio de $M=2,84$, o que significa um grau elevado, evoluindo em T2 para um valor médio de $M=3,05$, mantendo-se o mesmo grau. Por fim, a LLF apresenta em T1 uma média de $M=2,06$, indicando um grau moderado, mantendo-se no mesmo grau em T2, mas com uma evolução da média para $M=2,25$.

Tabela 12 - Medidas descritivas dos civis da LSE, dos três estilos de liderança e das quatro dimensões da LTrf

Dimensão	Fator	Momento	Medidas descritivas				
			M	Diferença de média	Mínimo	Máximo	D.P
LSE		T2	3,14	,21	1,59	4,00	,51
		T1	2,93		1,59	3,88	,52
LTrf		T2	2,97	,13	1,83	4,00	,46
		T1	2,84		1,67	3,92	,47
	II	T2	3,04	,01	2,00	4,00	,51
		T1	3,03		2,00	4,00	,53
	IM	T2	2,95	,11	1,67	4,00	,51
		T1	2,84		1,33	4,00	,55
	IS	T2	2,78	,22	1,00	4,00	,60
		T1	2,56		1,00	4,00	,70
	IC	T2	3,10	,18	1,67	4,00	,59
		T1	2,92		1,67	4,00	,54
	LTrs	T2	3,05	,21	2,00	3,83	,50
		T1	2,84		2,00	3,83	,41
LLF		T2	2,25	,19	1,33	3,67	,59
		T1	2,06		1,00	3,67	,64

4.5 Estatística comparativa

Para além das medidas descritivas, foi realizado um teste t-Student de amostras independentes de modo a averiguar se as diferenças apuradas anteriormente são significativas. Segundo Maroco (2007) após efetuado o teste de Levene concluiu-se que a estatística de teste a utilizar para o teste de t-Student é a que assume variâncias iguais.

Deste modo, através da análise da Tabela 13 pode-se constatar que a única diferença significativa ($p\text{-value} < 0,05$) entre os militares e os civis é no valor médio da LSE em T2, com os militares a possuírem níveis significativamente superiores ao dos militares. Outra diferença existente entre os militares e os civis,

embora não significativa ($p\text{-value} < 0,10$), é relativa à LTrs em T1, com os civis a apresentarem um valor médio superior ao dos militares.

Tabela 13 - Teste de amostras independentes - Análise de diferenças significativas entre as médias dos estilos de liderança e da autoeficácia em liderança entre os civis e os militares

Dimensão	Momento	teste-t para Igualdade de Médias							
		Z	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
								Inferior	Superior
LSE	T1	,984	-,920	97	,360	-,095	,103	-,299	,110
	T2	,834	-2,089	97	,039	-,200	,099	-,400	-,010
LTrf	T1	2,042	,918	97	,361	,084	,092	-,098	,266
	T2	,572	-,662	97	,509	-,062	,094	-,248	,124
LTrs	T1	,770	1,820	97	,072	,165	,091	-,015	,345
	T2	1,661	-,557	97	,579	-,054	,098	-,248	,140
LLF	T1	,318	1,603	97	,112	,209	,130	-,050	,467
	T2	1,461	-,233	97	,816	-,032	,137	-,304	,240

Através da realização do teste de hipóteses que permitiu a comparação entre militares e civis, foi possível obter as seguintes conclusões:

Dos resultados obtidos foi possível validar, a **hipótese 1a** - Os valores médios da liderança transformacional são semelhantes entre os militares e os civis – pois não existem diferenças significativas entre os civis e os militares. Em T1 os civis possuem um valor médio ($M=2.84$) ligeiramente superior aos militares ($M=2.75$) na dimensão de LTrf como é possível observar nas Figuras 7, 8 e 9.

A **hipótese 1b** - Os valores médios da liderança transacional dos civis são superiores aos dos militares - foi apoiada num primeiro momento pelos resultados com relativa evidência, mas a situação na segunda aplicação inverteu-se, sendo que os militares (com $M=3.11$) tiveram um valor médio ligeiramente superior ao dos civis ($M=3.05$), no entanto, não existem diferenças significativas entre os civis e os militares. Desta forma, a hipótese 1b é rejeitada.

A **hipótese 1c** - Os valores médios da liderança passiva dos civis são superiores aos dos militares - foi apoiada pelos resultados na primeira aplicação, mas na segunda aplicação as médias entre os civis ($M=2.25$) e os militares ($M=2.28$) foram idênticas como é possível constatar nas Figuras 7, 8 e 9, no entanto, não existem diferenças significativas entre os civis e os militares, pelo que esta hipótese é também rejeitada.

Quanto à **hipótese 1d** - Os valores médios da autoeficácia em liderança dos militares são superiores aos dos civis - é apoiada pelos resultados, sendo que em T2 a autoeficácia dos militares ($M=3.35$) foi significativamente superior ($p\text{-value} < 0,05$) ao da autoeficácia dos civis ($M=3.14$) como é possível constatar nas Figuras 7, 8 e 9.

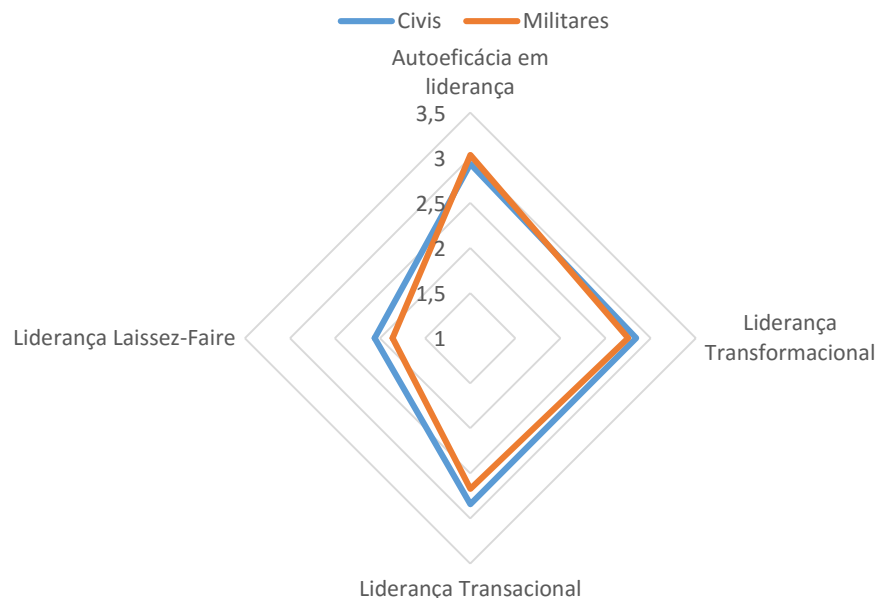


Figura 7 - Comparação dos três estilos de liderança e do LSE entre os civis e militares em T1

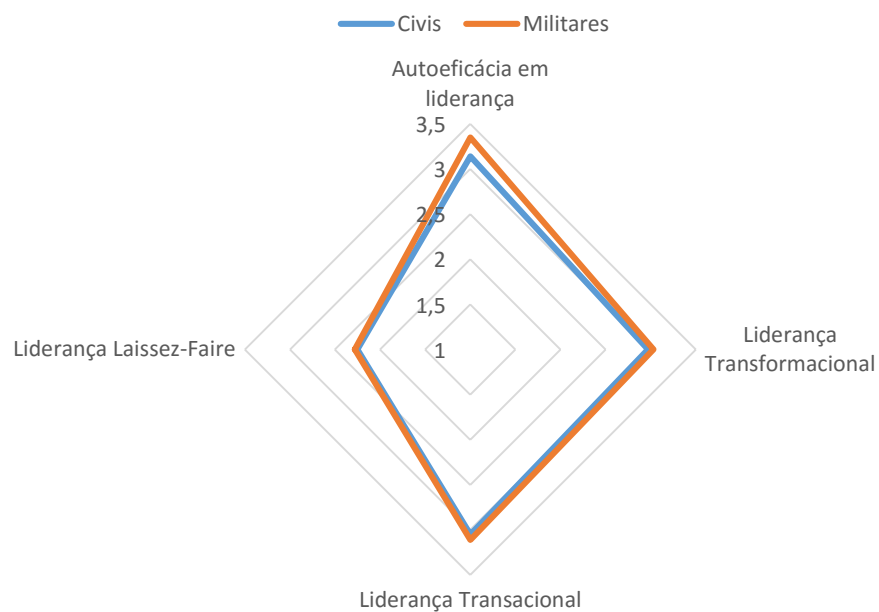


Figura 8 - Comparação dos três estilos de liderança e do LSE entre os civis e militares em T2

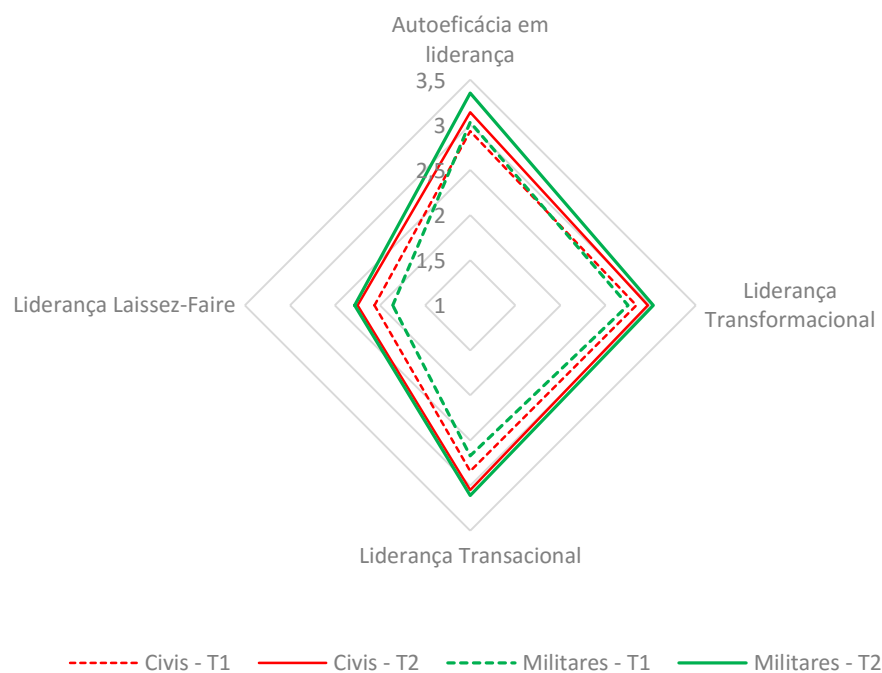


Figura 9 - Comparação dos três estilos de liderança e do LSE entre os civis e militares em T1 e T2

4.6 Análise Correlacional

Para além da comparação entre os militares e os civis efetuada, é objetivo deste trabalho de investigação, verificar a força e a direção da associação existente entre as dimensões que compõem o modelo multifatorial de liderança (Bass, 1985). Segundo Coutinho (2014, p. 129), a medida de correlação mais conhecido é o coeficiente de correlação produto-momento, normalmente designado por r de *Pearson*. Este coeficiente “dá a força de relação entre duas variáveis lineares”, normalmente é representado por p e assume valores entre -1 e 1.

Visando identificar a existência de relações entre a autoeficácia em liderança e os três estilos de liderança, foi construída uma matriz de correlação para os dois momentos de aplicação, T1 e T2 (Tabela 14), utilizando o coeficiente de correlação r de *Pearson*.

Como é possível constatar, a LTrf apresenta uma elevada correlação significativa com a LSE em T2 ($r=0,825$) e uma correlação ligeiramente menor em T1 ($r=0,728$). A LTrs apresenta valores de correlação significativa com a LSE em T1 ($r=0,415$) e T2 ($r=0,620$) menores do que os valores de correlação da LTrf. Verificou-se também um aumento da correlação entre a LTrs e a LSE de T1 para T2. Não se verificou nenhuma correlação entre a LSE e a LLF.

Tabela 14 - Correlação entre a autoeficácia em liderança e os três estilos de liderança

Estilos de liderança	Autoeficácia em liderança	
	T1	T2
LTrf	,728** ,000	,825** ,000
LTrs	,415** ,000	,620** ,000
LLF	-,017 ,869	-,079 ,437

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Através da realização do teste de hipóteses que permitiu averiguar correlação entre os estilos de liderança e a autoeficácia em liderança, foi possível obter as seguintes conclusões:

A **hipótese 2a** - A autoeficácia em liderança está correlacionada com a liderança transformacional - é apoiada pelos resultados obtidos neste estudo de caso nos dois momentos de aplicação. A LTrf apresenta uma correlação significativa com a autoeficácia em liderança em T1 ($r=0,728$; $p\text{-value} < 0,01$) e em T2 ($r=0,825$; $p\text{-value} < 0,01$), pelo que esta hipótese é confirmada.

A **hipótese 2b** - A autoeficácia em liderança está correlacionada com a liderança transacional – é também confirmada pelos resultados neste estudo de caso nos dois momentos de aplicação, na medida em que a LTrs apresenta uma correlação significativa em T1 com a autoeficácia em liderança ($r=0,415$; $p\text{-value} < 0,01$) e em T2 ($r=0,620$; $p\text{-value} < 0,01$).

4.7 Avaliação do impacto do SL

Para avaliar o impacto do SL, optou-se por avaliar a evolução das médias da autoeficácia em liderança e dos três estilos de liderança. Para tal, foi construída uma matriz de avaliação das médias para os dois momentos de aplicação, T1 e T2 (Tabela 15), utilizando o teste de amostras emparelhadas.

Verificou-se em todas as dimensões em estudo uma evolução positiva significativa ($p\text{-value} < 0,01$) do T1 para o T2. A dimensão que teve maior evolução quanto ao estilo de liderança foi a LTrs. Quanto à LSE verificou-se uma evolução substancial tendo em conta que em T1 o valor já se encontrava num nível elevado.

Tabela 15 - Teste de amostras emparelhadas entre o T1 e o T2 da autoeficácia em liderança e dos três estilos de liderança

			Diferenças emparelhadas						
					Erro	95% Intervalo de			
			Diferença	Desvio	padrão	Confiança da		t	Sig. (2
Dimensão	Momento	Média	de médias	Padrão	da	Diferença			extremidades)
					média	Inferior	Superior		
LSE	T2	3,22							
	T1	2,97	,25	,40	,040	,17	,33	6,35	,000
LTrf	T2	2,99							
	T1	2,81	,18	,37	,037	,11	,26	4,84	,000
LTrs	T2	3,07							
	T1	2,77	,30	,50	,050	,20	,40	5,99	,000
LLF	T2	2,26							
	T1	1,99	,27	,62	,062	,15	,40	4,40	,000

Através da realização do teste de hipóteses que permitiu averiguar o impacto do SL nos participantes nos estilos de liderança e na autoeficácia em liderança, foi possível obter as seguintes conclusões:

A **hipótese 3a** - Os valores médios da autoeficácia em liderança dos participantes aumentam com a participação em Seminários de Liderança - é confirmada pelos resultados, pois existiu uma variação significativa positiva (*p-value* <0,01). No T1 a média das respostas da LSE foi de M=2,97 e evoluiu no T2 para uma média de M=3,22.

A **hipótese 3b** - Os valores médios da liderança transformacional dos participantes aumentam com a participação em Seminários de Liderança - é também confirmada pelos resultados através uma variação significativa positiva (*p-value* <0,01). No T1 a média das respostas da LTrf foi de M=2,81 e evoluiu no T2 para uma média de M=2,99.

A **hipótese 3c** - Os valores médios da liderança transacional dos participantes aumentam com a participação em Seminários de Liderança - é confirmada pela variação significativa positiva (*p-value* <0,01) nos resultados. No

T1 a média das respostas da LTrs foi de $M=2,77$ e evoluiu no T2 para uma média de $M=3,07$.

4.8 Análise das entrevistas

Pela análise das entrevistas com as categorias atribuídas, como é possível observar nas Figuras 10 e 11 e no Anexo C (Tabelas C-1 e C-2), pode constatar-se que tanto os militares como os civis consideram que o maior impacto da participação no SL é na área do autodomínio. Todos os civis constataam que o SL teve um impacto positivo no seu desenvolvimento como líder e no reconhecimento das suas capacidades e limites. No entanto, tal já não se verifica com todos os militares, apesar de mostrarem igual relevância na ordem das categorias. Para os militares, a evolução ao nível da tomada de decisão foi a terceira categoria mais importante, enquanto nos civis foi a evolução nas competências na área da comunicação. Por outro lado, tanto militares como civis atribuem semelhantes graus de importância ao trabalho em equipa/delegação e ao foco nos resultados. Os militares consideram haver menos impacto ao nível da comunicação e os civis ao nível da tomada de decisão.

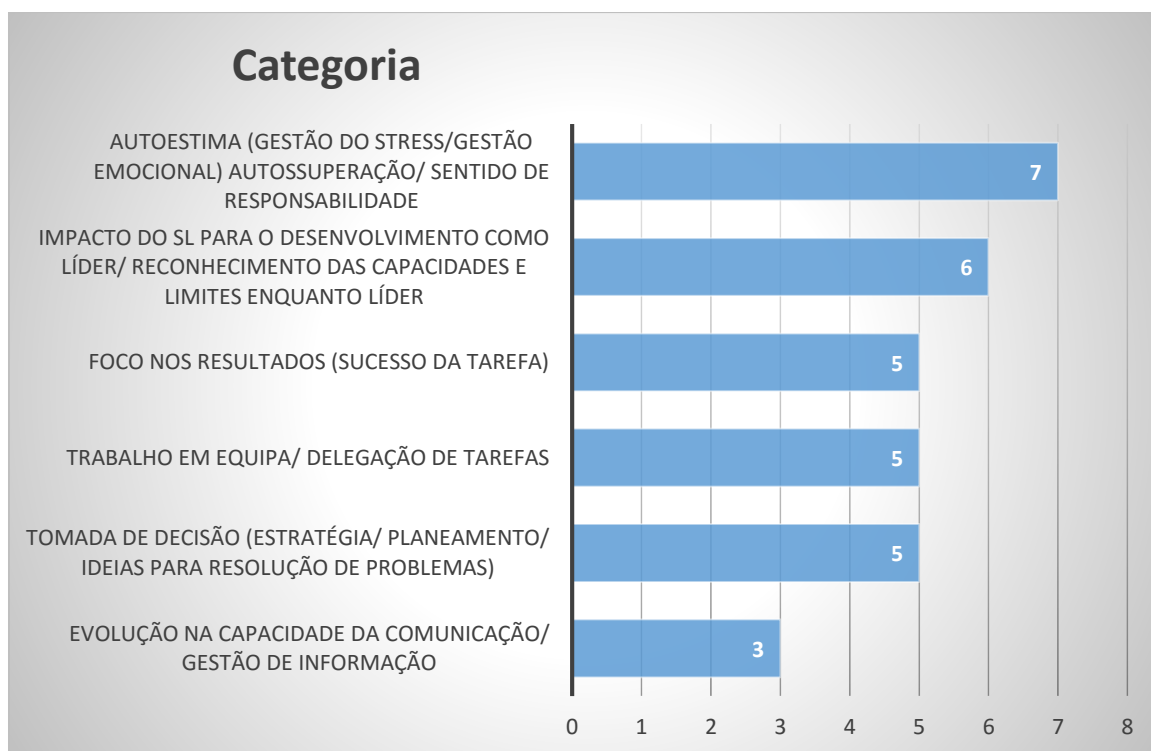


Figura 10 - Relevância das categorias analisadas nos militares

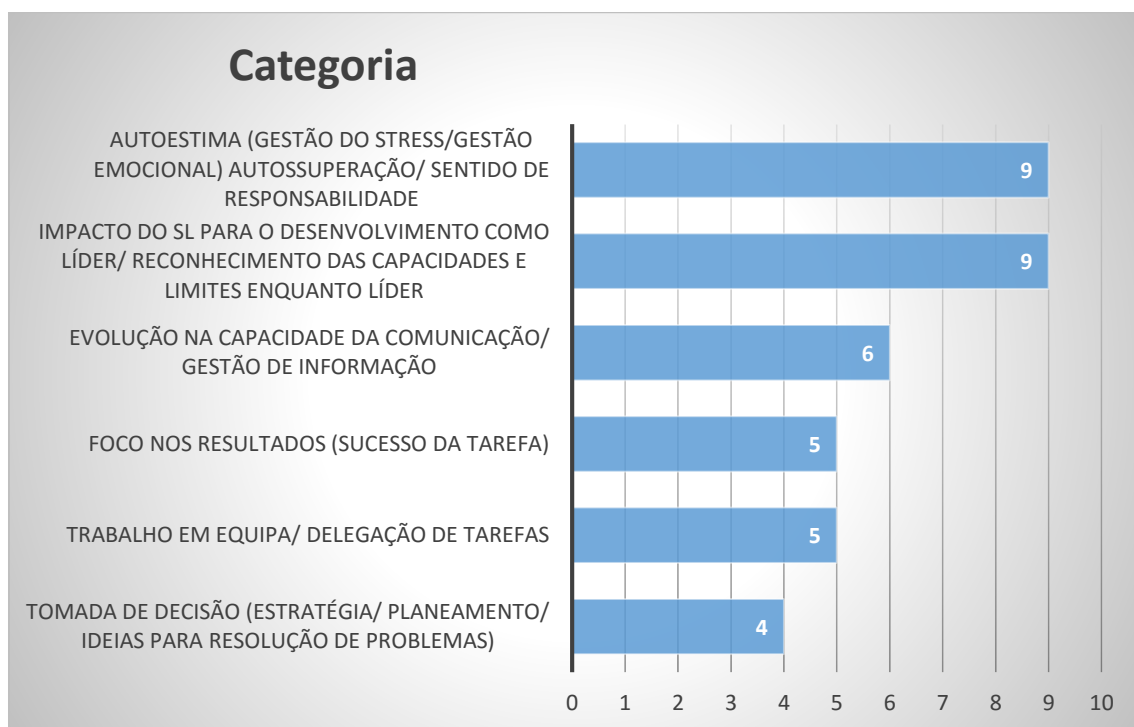


Figura 11 - Relevância das categorias analisadas nos civis

5 Discussão dos resultados

O presente capítulo tem como objetivo comparar os resultados com a literatura existente sobre o tema. Serão apresentadas razões pelas quais se confirmaram ou rejeitaram as hipóteses, com base nos modelos apresentados na revisão de literatura.

5.1 Comparação entre militares e civis

Tal como os estudos anteriormente referidos e que sustentam a formulação das hipóteses de comparação entre os civis e os militares, foi possível constatar no presente estudo que, de facto, não existem diferenças entre estes dois grupos relativamente à LTrf.

O modelo de Bass e Avolio (2004) é livre de contexto, ou seja, valida um estilo de liderança eficaz quer no contexto militar quer no civil. Sendo que, por norma, a liderança transformacional é tida como o estilo de liderança mais eficaz em qualquer contexto, e por isso, tanto os militares como os civis têm valores médios semelhantes de LTrf.

O facto de ambos os grupos estudados indicarem semelhantes níveis de liderança transformacional, significa que existem, neste contexto de formação métodos semelhantes para os líderes (quer sejam militares, quer sejam civis) abordarem e lidarem com os seus liderados a fim de atingirem um determinado propósito. Este facto não invalida que outros estilos de liderança sejam exercidos de forma diferente quando os militares estão a liderar num ambiente operacional onde as exigências são diferentes.

A LTrs revelou valores médios em T2 acima dos valores médios da LTrf. Segundo Rego e Cunha (2004), Bass, apesar de distinguir os processos de liderança transformacional e transaccional, refere que são complementares. Em determinados momentos ou situações, o uso combinado de ambos os estilos pode ser utilizado pelo líder revelando-se mais eficaz.

Na formulação das hipóteses efetuada na revisão de literatura, com base em outros estudos, foi possível deduzir hipóteses que referiam que os militares e os civis teriam diferenças nos valores médios de LTrs e LLF, não se veio a verificar, levando à rejeição da hipótese 1b e 1c. A razão para esta “conformidade” dos valores médios dos três estilos de liderança em ambos os grupos prende-se com o motivo referido anteriormente, ou seja, ambos os grupos adaptaram-se às adversidades da mesma forma. Apesar de, *à priori*, os dois grupos possuírem métodos e técnicas diferentes de exercer liderança inerentes à condição de cada contexto, ambos os grupos fizeram um uso combinado dos estilos de liderança de modo a que este se tornasse numa liderança mais eficaz. A própria dedução das hipóteses continha pormenores que enviesaram as deduções destas mesmas, pois os estudos utilizados não comparavam diretamente os civis e os militares sob as mesmas condições, sendo que foram estudos realizados de forma independente uns dos outros.

Outro aspeto que revela a uniformidade de comportamentos face a situações semelhantes são as entrevistas, onde militares e civis, salvo pequenas diferenças, mostram ordem de relevância das categorias semelhantes.

A especificidade do SL leva os líderes a adotarem determinadas estratégias de modo a serem bem-sucedidos. No caso dos militares, que são avaliados durante o SL no âmbito da na componente prática da unidade curricular de Comando e Liderança, são adotados mecanismos que propiciam um maior sucesso no decorrer da avaliação.

Durante o SL, os líderes vão alterando de exercício para exercício e um indivíduo que tenha sido líder no primeiro exercício, no segundo exercício será liderado. Os militares quando assumem o papel de líderes desempenham a sua função o melhor possível. Porém, os restantes elementos do grupo que se encontram no papel de liderados, porque pretendem cooperar ao máximo com o líder, empenham-se para tal sem necessitarem de muita motivação. É possível verificar o mesmo sentido de cooperação nos civis que realizaram o SL, mas com aspetos diferentes.

Os civis também são avaliados, mas apenas com o objetivo de poderem corrigir alguns erros, ou seja, melhorarem os aspetos menos fortes, e ficarem a conhecer as mais-valias que possuem enquanto líderes. A avaliação efetuada aos civis não tem implicações em nenhuma unidade curricular, o que implica um nível de *stress* menor. Não obstante, os civis também indicaram preocupação com o desempenho para obterem o maior sucesso possível e, conseqüentemente, a melhor avaliação possível no final de cada exercício, porque foi criado um sistema para gerar competição entre as equipas. As equipas com melhor desempenho eram recompensadas em determinados aspetos, como por exemplo, recompensas alimentares energéticas.

É nesta lógica que, segundo Bass e Riggio (2006), a liderança transacional sobressai ligeiramente em relação à liderança transformacional. Os participantes são submetidos numa fase inicial do SL ao desgaste físico, o que limita as ações posteriores durante o SL devido ao cansaço. Como consequência, os líderes têm que motivar, delegar e cuidar dos liderados que se encontram com mais dificuldades em certas fases dos exercícios.

Os líderes também apelam à criatividade para resolverem os problemas que vão surgindo. Neste aspeto, os líderes apresentam uma liderança transformacional, mas a componente de avaliação com foco no desempenho traduz-se numa predominância da liderança transacional. Existe uma espécie de troca, pois quando um participante é liderado ajuda ao máximo possível o líder e, posteriormente, quando o primeiro é líder, recebe a máxima cooperação por parte dos liderados que passaram pelo papel de líder anteriormente.

A LLF apresentou valores médios altos em T2 quando em comparação com os estudos que servem de base para as hipóteses. À semelhança dos argumentos que justificam os valores médios de LTrs superiores aos de LTrf, os líderes, depois de instruírem os liderados para executarem as tarefas, caso estas fossem bem distribuídas e estruturadas, precisavam de fornecer poucos *inputs* no decorrer do exercício. Deste modo, por não necessitarem de exercer supervisão ou acompanhamento, os líderes entenderam que deixar por vezes os liderados executarem as tarefas sem qualquer supervisão estaria correto.

Os militares apresentaram uma maior autoeficácia comparativamente aos civis em ambos os momentos de avaliação, mostrando uma maior confiança nas suas capacidades perante este tipo de situações em específico. Chen (1993) e posteriormente Wilson (2009) explicam este facto através dos seus estudos. Segundo estes autores, tal poderá ser o resultado da experiência adquirida pelos militares ao longo dos anos, que lhes permite, *à priori*, ter mais confiança nas suas capacidades de liderança.

5.2 Correlação ente os estilos de liderança e a autoeficácia em liderança

À semelhança do que é referido na literatura comprovou-se que a liderança transformacional e transacional está relacionada com a autoeficácia em liderança. Segundo Shamir *et al.* (1993) a autoeficácia do líder apresenta um papel importante para o desempenho dos liderados. Outros estudos, como por exemplo Kirkpatrick e Locke (1996), indicam que a confiança que o líder demonstra reflete-se nos liderados que, por consequência, vão apresentar maiores níveis de confiança. Os líderes transformacionais podem também aumentar a autoeficácia dos seguidores através de um papel exemplar e da persuasão verbal, os quais são dois dos principais determinantes da autoeficácia. Este tipo de relação só é alcançado quando é exercida uma liderança transformacional ou transacional, pois com estes estilos o líder consegue transmitir de uma forma mais eficaz a confiança que tem nas suas capacidades de liderar.

O presente estudo obteve resultados semelhantes ao estudo de Fitzgerald e Schutte (2010), pois os líderes com valores médios mais elevados de autoeficácia normalmente possuem valores médios mais elevados de liderança transformacional.

A autoeficácia em liderança também está relacionada com a liderança transacional, apesar de ser menor do que a relação existente entre a autoeficácia e a liderança transformacional. Este facto é idêntico ao estudo realizado por Hannah *et al.* (2012) onde os autores constataam a existência da relação entre a autoeficácia em liderança e a liderança transacional.

Quanto maior for a autoeficácia em liderança do líder, mais eficaz será o estilo de liderança. Por isso, a relação é maior entre a liderança transformacional e a autoeficácia em liderança comparativamente à liderança transacional. A relação aumenta de T1 para T2 porque os participantes adquiriram maior conhecimento e confiança nas suas capacidades como líderes, o que também implica a maior relação entre a autoeficácia em liderança e os estilos de liderança em T2. Daqui se pode concluir que, apesar de os militares e os civis possuírem estilos de liderança semelhantes, a grande diferença existente ao nível da autoeficácia pode indicar que os militares apresentam capacidades de liderança mais eficazes, apesar de não serem evidenciadas nos estilos de liderança.

5.3 Impacto do SL nos participantes nos estilos de liderança e na autoeficácia em liderança

Os participantes possuem maior autodomínio no fim do SL e aumentam consideravelmente a confiança nas suas capacidades. A autoeficácia dos participantes aumenta de T1 para T2 devido a este aumento da autoconfiança. O aumento da autoconfiança também se traduz numa evolução ao nível da liderança transformacional exercida pelos participantes, pois evolui positivamente devido não só à constante melhoria e correção dos aspetos do líder de exercício para exercício, mas também ao facto de exercerem na prática a liderança, o que leva à aprendizagem da melhor forma de liderar as pessoas para o cumprimento de determinado objetivo. Este facto também é comprovado nas entrevistas, onde a categoria do autodomínio é a categoria tida como com mais impacto tanto para os militares como para os civis.

Segundo Huey *et al.* (2014) os EC proporcionam aos participantes condições adversas que devem ser superadas e fatores de *stress* mais elevados daqueles que existem quando é realizado um exercício de desenvolvimento em liderança em sala de aula. Os EC oferecem uma elevada taxa de evolução em diversas competências da liderança. É possível observar esta evolução não só através da variação nos dados quantitativos, mas também pela análise das entrevistas, onde todos os participantes relatam evoluções ao nível do auto-

domínio onde se inclui a autoeficácia, da gestão de *stress*, da autossuperação e também da gestão emocional.

O facto do presente estudo indicar que o SL implicou evoluções tanto ao nível do estilo de liderança transformacional como ao nível do estilo de liderança transaccional, mostra a mais-valia que este tipo de EC têm para o desenvolvimento dos participantes. As entrevistas também evidenciam a evolução de competências por parte dos participantes desde a área da tomada de decisão, ao autodomínio, à autossuperação, à gestão de *stress* e emocional, ao reconhecimento das capacidades e limites enquanto líder, ao trabalho em equipa, à delegação de tarefas, à evolução na capacidade e comunicação e à evolução na gestão de informação.

No entanto, o estudo apresentou uma evolução tida como negativa nos participantes, pois a LLF também apresentou variações positivas. Isto implica que os participantes entenderam que, por vezes, quando os liderados estão a agir da forma como é esperada não é necessário efetuar nenhuma correção, ou perante outro tipo de situações entendem que o ideal será assumir uma liderança passiva.

6 Conclusão

Neste último capítulo são destacados os pontos mais relevantes desta investigação, que consistiu na comparação do desenvolvimento de competências entre os militares e os civis no SL e na análise do impacto do SL para a formação de líderes em ambos os contextos.

Inicialmente analisa-se se os objetivos do estudo foram alcançados e posteriormente procura-se verificar se estudo responde à pergunta de partida: “Qual o impacto do Seminário de Liderança no desenvolvimento de competências de liderança dos participantes?”. Seguidamente são apresentadas as contribuições do estudo para a literatura. Posteriormente são apresentadas as limitações do estudo. Por fim são feitas sugestões para estudos futuros, de modo a que estes possam preencher as lacunas verificadas no presente estudo e também as lacunas existentes na literatura.

6.1 Principais conclusões

O presente estudo comparativo sobre o desenvolvimento de competências de liderança no contexto militar e civil, ao nível dos estilos de liderança e da autoeficácia em liderança, num exercício de campo, foi realizado com objetivos gerais e específicos em linha com o âmbito do estudo. Os dois objetivos gerais consubstanciaram-se na comparação das variáveis em estudo e do desenvolvimento de competências entre os militares e os civis no SL, bem como na análise do impacto do SL para a formação de líderes em ambos os contextos através das variáveis em estudo. Pretende-se agora averiguar se os objetivos previamente designados para a investigação foram cumpridos.

O primeiro objetivo específico pretendia comparar os estilos de liderança entre os civis e militares. O estilo de liderança é semelhante em ambos os contextos, o que indica uma aproximação dos dois contextos no que se refere ao aspeto da liderança no contexto em que foi realizado este estudo. Deve ser ressaltado que apesar do contexto militar abarcar especificidades ao nível da liderança, as mesmas não foram aqui estudadas por se encontrarem fora do âmbito do presente estudo.

Embora o estilo de liderança ser semelhante em ambos os contextos, foi possível constatar que os participantes apresentam níveis de liderança *laissez-faire* elevados, o que demonstra que ainda não compreenderam o efeito negativo que este tipo de liderança tem sobre os liderados. Por outro lado, o facto da liderança transformacional apresentar níveis semelhantes aos de liderança transacional, indica que os participantes possuem predominância de ambos os estilos, ou seja, não têm uma maior tendência para exercer a liderança que é assumida como a que tem mais impactos positivos nos liderados, a liderança transformacional. Os participantes exercem uma liderança intermédia entre a liderança transacional e transformacional.

O segundo objetivo específico deste trabalho pretendia comparar os níveis de autoeficácia em liderança entre os civis e militares. Neste aspeto, os militares mostraram possuir mais autoeficácia em liderança que os civis. Isto significa que os militares não só conhecem melhor as suas capacidades de liderança como tem uma maior confiança nas suas capacidades de liderança que os civis. Tal pode ser consequência do facto de, por exemplo, no contexto militar se exigir uma constante superação dos desafios, tornando os militares mais confiantes das suas capacidades.

O terceiro objetivo específico pretendia compreender as relações entre a autoeficácia e os estilos de liderança entre os civis e os militares. À semelhança de estudos anteriores, foi confirmada a relação positiva entre a autoeficácia e o estilo de liderança transformacional e transacional. Esta relação evoluiu ainda mais em T2, o que mostrou que os participantes evoluíram de igual forma ao nível da autoeficácia e dos estilos de liderança já mencionados.

O quarto objetivo específico pretendia analisar a evolução das competências de liderança e de autoeficácia em liderança dos participantes após o SL. Houve uma evolução positiva das competências da autoeficácia e dos estilos de liderança evidenciada pela análise dos dados quantitativos.

O quinto objetivo específico pretendia perceber o impacto do EC no desenvolvimento de competências dos participantes. Este objetivo foi alcançado, essencialmente, através da análise das entrevistas e também a partir da análise

dos dados quantitativos. Tornou-se evidente que o SL fomenta o desenvolvimento de competências específicas, das quais o autodomínio destacou-se das demais competências evidenciadas neste estudo em ambos os contextos. O reconhecimento por parte dos participantes das suas capacidades e limitações enquanto líderes também mostrou ser de elevada importância para os participantes.

O sexto objetivo específico pretendia averiguar o valor acrescentado da formação do exercício de campo. O objetivo foi alcançado, pois foi possível constatar, quer pelos dados quantitativos, quer pelos dados qualitativos, que o SL se traduz numa mais-valia para os participantes, em particular para os civis que mostraram pelas entrevistas mais evoluções e aprendizagens para o futuro.

Em suma, pode-se assim concluir que o estudo atendeu a todos os objetivos inicialmente pretendidos e, por isso, pode-se afirmar que respondeu à pergunta de partida: “Qual o impacto do Seminário de Liderança no desenvolvimento de competências de liderança dos participantes?”. Neste caso, o SL desenvolvido para a AFA traduziu-se num impacto positivo tanto para os civis como para os militares demonstrado através dos resultados quantitativos e qualitativos.

6.2 Contribuições do estudo

O presente estudo sugeriu que a forma como está pensado o SL representa uma enorme aprendizagem para os instruendos civis. Ao contrário do estudo de Kass e Grandzol (2012), que afirmam que os exercícios de campo para o desenvolvimento em liderança não traduzem nenhuma mais-valia para os participantes, o presente estudo confirma o oposto, pois é possível afirmar que os exercícios de campo tornam-se bastante úteis para aprendizagem e desenvolvimento de líderes.

No entanto, para os participantes militares o SL traduziu-se num menor impacto, comparativamente ao impacto que este teve nos civis quando se observa o conteúdo das entrevistas. As razões que justificam este resultado podem estar relacionadas com a experiência em cargos de chefia, ainda que

limitada ao contexto académico, ou com a observação dos exemplos dados pelas chefias militares. A forma como os militares executam o SL deve ser repensada de maneira a que os militares sintam necessidade de exercer uma liderança mais efetiva e que os líderes tenham um papel mais fundamental para o cumprimento do objetivo.

A liderança transacional revelou-se mais importante neste estudo do que era expectável, mostrando assim que, em determinados contextos, este estilo pode ser mais eficaz face à liderança transformacional.

O trabalho em equipa mostrou-se uma mais-valia para todos os participantes, tendo-se confirmando, tal como noutros estudos, que o líder depende muito dos liderados para exercer determinado estilo de liderança e cumprir com os objetivos pretendidos. O sucesso ou insucesso no cumprimento dos objetivos pretendidos do SL está bastante dependente do trabalho em equipa que pode ser fomentado pelo líder, mas também por todos os restantes elementos, levando assim a um conceito de liderança partilhada.

Uma implicação prática do presente estudo consiste na sugestão para a alteração da formação das equipas. Após o primeiro exercício são criados hábitos e rotinas que facilitam a realização dos exercícios seguintes, mas que no ponto de vista da liderança são propícios para ser exercida a LTrs. Para promover a LTrf deverá haver alterações nas equipas ao longo do SL, de modo a proporcionar ao líder dificuldades constantes, quer na distribuição de tarefas quer na motivação apropriada dos liderados.

6.3 Limitações do estudo

Para a realização deste estudo o investigador deparou-se com diversas dificuldades. Perante as limitações que a seguir são apresentadas, o investigador procurou junto dos orientadores criar soluções de modo minimizar o impacto nos resultados.

Uma das limitações prende-se com o facto do presente estudo apenas avaliar os estilos de liderança e da autoeficácia em liderança na ótica da opinião do líder, pois não ter tomado em consideração a opinião dos liderados ou dos

instrutores que avaliam os líderes poderá ter levado a respostas desfasadas da realidade.

Outra limitação é relativa aos participantes, pois alguns nunca ocuparam cargos de chefia antes do SL e, conseqüentemente, não conheciam o seu potencial como líderes, o que levou a que em T1 tivessem de imaginar como reagiriam perante determinadas situações que eram expostas pelas afirmações dos itens do questionário, enviesando os resultados.

Outra limitação está relacionada com o modo de aplicação dos questionários, pois foram aplicados no início e no fim do SL e não imediatamente antes e após determinado indivíduo ter sido líder. Esta última situação seria a ideal, na medida em que o líder teria bem presentes as dificuldades com que se deparou e o modo como as conseguiu ultrapassar. Também relacionado com os questionários, o ambiente de aplicação destes nem sempre foi o desejado, devido às condições existentes, o que poderá ter afetado de alguma forma os resultados.

O facto de os instrumentos não se encontrarem traduzidos e adaptados para o contexto português e, em especial, para o contexto militar português, revelou ser numa importante limitação do estudo. Isto poderá ter afetado os resultados devido ao recurso a expressões portuguesas menos adequadas, atendendo à dimensão que determinado item pretendia avaliar.

A consistência interna dos fatores se encontrar abaixo do desejável tornou-se outra limitação deste estudo, sendo com maior destaque o fator MBE, pois já tinha revelado baixos níveis em estudos anteriores, como por exemplo Marques *et al.* (2007), sendo a solução apresentada por estes autores a reformulação dos itens que constituem este fator. A análise fatorial também apresentou inconsistências na distribuição dos itens, apesar terem sido extraídos os sete fatores originais.

6.4 Sugestões para investigações futuras

Um estudo envolvendo outro tipo de abordagens poderá ser complementar à presente investigação. Por exemplo, poderá ser estudada a relação do desempenho do líder nas várias componentes em que os alunos são avaliados na AFA com o estilo de liderança. É possível relacionar apenas o desempenho do líder no próprio SL, pois os participantes são avaliados quanto ao seu desempenho pelos instrutores. Outra sugestão para estudos futuros nesta vertente poderá ser a aplicação dos questionários imediatamente antes e após um determinado participante ter assumido o papel líder no SL, ao contrário do que aconteceu no presente estudo em que os questionários foram aplicados antes e depois do SL. Outra perspectiva poderá ser comparar os estilos de liderança na ótica do líder e na ótica dos liderado, ou seja, aplicar questionários ao líder e aos liderados, abarcando assim uma ótica de auto e heteroavaliação.

Um estudo longitudinal poderá ser também tido em conta, pois se voltando a avaliar os estilos de liderança e a autoeficácia em liderança dos participantes militares fora do contexto do SL, ou seja, já após o término do curso na Força Aérea em que os participantes possuam diferentes níveis de experiência em funções de cargos de chefia. Um estudo de comparação entre o estilo de liderança e da autoeficácia entre cargos de chefia em ambiente operacional e de apoio ou até em ambiente de instrução pode indicar quais as diferenças que existem entre diversas funções de chefia na Força Aérea.

Todavia, ainda com o recurso aos dados dos questionários aplicados a participantes que não foram líderes e por consequência foram excluídos devido às opções metodológicas efetuadas, seria pertinente analisar os dados recolhidos destes participantes que não desempenharam as funções de liderança durante o SL. Esta análise permitiria uma comparação entre as variáveis em estudo com aqueles que desempenharam funções de liderança, mas também averiguar se o impacto do SL se revelou positivo mesmo que estes participantes não tenham desempenhado funções de líder.

7 Referências bibliográficas

- ACADEMIA DA FORÇA AÉREA. História. 2013a. Disponível em WWW: < <http://www.emfa.pt/www/po/unidades/subPagina-10D00-019.001.001-historia> >. Acesso em: 15 de Outubro de 2015.
- ACADEMIA DA FORÇA AÉREA. Missão e Valores. 2013b. Disponível em WWW: < <http://www.emfa.pt/www/po/unidades/subPagina-10D00-019.001.009-missao-e-valores> >. Acesso em: 15 de Outubro de 2015.
- ALMEIDA, Rafael Rosa de - **Estilos de liderança para a gestão de stress e conflito nas tropas especiais: Estudo de caso no ctoe**. Lisboa: Academia Militar, 2014. Dissertação de Mestrado.
- ANDERSON, David [et al.] - A leadership self-efficacy taxonomy and its relation to effective leadership. **The Leadership Quarterly**. ISSN 10489843. vol. 19, nº 5 (2008), pp. 595-608.
- AVOLIO, Bruce - **Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations**. SAGE Publications, 1999. ISBN 9780761906032.
- AZZI, Roberta Gurgel; POLYDORO, Soely Aparecida Jorge - **Auto-Eficácia em Diferentes Contextos**. Campinas: Alínea, 2006.
- BANDURA, Albert - Self-efficacy. **Encyclopedia of human behavior**. vol. 4 (1994), pp. 71-81.
- BANDURA, Albert - **Self-Efficacy: The Exercise of Control**. Worth Publishers, 1997. ISBN 9780716728504.
- BANDURA, Albert - SOCIAL COGNITIVE THEORY: An Agentic Perspective. **Annual Review of Psychology**. ISSN 00664308. vol. 52, nº 1 (2001).
- BASS, Bernard - **Leadership and performance beyond expectations**. Nova Iorque: Free Press, 1985. ISBN 0029018102.

- BASS, Bernard; AVOLIO, Bruce - Transformational leadership: A response to critiques. In: AYMAN, M. M. Chemers R. (Ed.). **Leadership theory and research: Perspectives and directions**. San Diego, Califórnia, Estados Unidos da América: Academic Press. ISBN 0-12-170609-5. 1993, pp. 49-80.
- BASS, Bernard; AVOLIO, Bruce - MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. **Mind Garden**, 2004.
- BASS, Bernard; RIGGIO, Ronald - **Transformational Leadership**. Taylor & Francis, 2006. ISBN 9781135618889.
- BO, Yu - The influence study of transformational leadership in university on teachers' organizational commitment: The construction and verification of a theoretical model. **Canadian Social Science**. vol. 9, nº 4 (2013), pp. 126-137.
- BULLER, Paul; CRAGUN, John; MCEVOY, Glenn - Getting the most out of outdoor training. **Training & Development Journal**. vol. 45 (1995), pp. 58-61.
- BURNS, James MacGregor - **Leadership**. Nova Iorque: Harper & Row, 1978. ISBN 0060105887 9780060105884.
- CHEN, Ying-Yu - **The effects of background characteristics and college experiences on military career choice and personal development of ROTC cadets**. Califórnia: Universidade da Califórnia, 1993. Tese de Doutoramento.
- CORREIA, Paulo José Neves - **A liderança e o exercício da competência disciplinar**. Pedrouços: Instituto de estudos superiores militares, 2015. Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2014/2015 (Curso de estado-maior conjunto).
- COUTINHO, Clara - **Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas**. Almedina, 2014. ISBN 9789724056104.

- FITZGERALD, Susan; SCHUTTE, Nicola - Increasing transformational leadership through enhancing self-efficacy. **Journal of Management Development**. vol. 29, nº 5 (2010), pp. 495-505.
- FONTAN, Orlando - **A influência da liderança das pme portuguesas na inovação**. Universidade Europeia, 2015. Dissertação de Mestrado.
- GHIGLIONE, Rodolphe; MATALON, Benjamin - **O inquérito : Teoria e prática**. Oeiras: Celta Editora, 1997. ISBN 972-802-770-2.
- GIBSON, James [et al.] - **Organizações: Comportamento, Estrutura e Processos**. McGraw-Hill, 2006. ISBN 9788586804618.
- HAIR, Joseph [et al.] - **Multivariate data analysis (4th ed.): with readings**. Prentice-Hall, Inc., 1995. ISBN 0-02-349020-9.
- HAMBLETON, Ronald; KANJEE, Anil - Increasing the validity of cross-cultural assessments: Use of improved methods for test adaptations. **European Journal of Psychological Assessment**. ISSN 2151-2426. vol. 11, nº 3 (1995), pp. 147-157.
- HANNAH, Sean [et al.] - Leader Self and Means Efficacy: A multi-component approach. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. ISSN 0749-5978. vol. 118, nº 2 (2012), pp. 143-161.
- HILL, Andrew; HILL, Manuela Magalhães - **Investigação por Questionário**. 2ª Edição. Edições Sílabo, 2008. ISBN 9789726182733.
- HOBAN, Garry - Using a Reflective Framework for Experiential Education in Teacher Education Classes. **Journal of Experiential Education**. vol. 22, nº 2 (1999), pp. 104-111.
- HUEY, Wesley [et al.] - The Great Outdoors: Comparing Leader Development Programs at the U.S. Naval Academy. **Journal of Experiential Education**. ISSN 1053-8259. vol. 37, nº 4 (2014), pp. 367-381.

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES - Dossiê Temático – Liderança. **REVISTA DE CIÊNCIAS MILITARES**. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares. vol. 3 (2015).

JESUÍNO, Jorge - **Processos de Liderança**. Lisboa: Livros Horizonte, 2005.

KASS, Darrin; GRANDZOL, Christian - Evaluating the Value-Added Impact of Outdoor Management Training for Leadership Development in an MBA Program. **Journal of Experiential Education**. vol. 35, nº 3 (2012), pp. 429-446.

KIRKPATICK, Shelley; LOCKE, Edwin. Leadership: do traits matter? **The Executive**. vol. 5, nº 2 (1991), pp. 48-60.

KIRKPATRICK, Shelley; LOCKE, Edwin - Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. **Journal of Applied Psychology**. ISSN 1939-1854 vol. 81, nº 1 (1996), pp. 36-51.

LEE, Thomas - **Using Qualitative Methods in Organizational Research**. SAGE Publications, 1999. ISBN 9780761908074.

LOWE, Kevin; KROECK, Galen; SIVASUBRAMANIAM, Nagaraj - Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. **The Leadership Quarterly**. ISSN 1048-9843. vol. 7, nº 3 (1996), pp. 385-425.

MAROCO, João - **Análise Estatística com Utilização do SPSS**. 3ª Edição. Edições Sílabo, 2007. ISBN 9789726184522.

MARQUES, Glenda Michelle [et al.] - Estilos de liderança e comprometimento organizacional: uma aplicação do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) no Brasil. **Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá**. vol. 11 (2007), pp. 99-125.

- NIELSEN, Karina; MUNIR, Fehmidah - How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. **Work & Stress**. ISSN 0267-8373. vol. 23, nº 4 (2009), pp. 313-329.
- NORTHOUSE, Peter - **Leadership**. Universidade do Western Michigan, Michigan, Estados Unidos da América: SAGE Publications, 2004.
- NUNNALLY, Jum - **Psychometric theory**. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1978. ISBN 0070474656.
- PAGLIS, Laura; GREEN, Stephen - Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. **Journal of Organizational Behavior**. ISSN 1099-1379. vol. 23, nº 2 (2002), pp. 215-235.
- PLATT, Seth - **The Development of a Leadership Self-Efficacy Measure**. Ohio: Base da Força Aérea de Wright-Patterson, 2010. Tese de Doutoramento
- PRUSSIA, Gregory; ANDERSON, Joe; MANZ, Charles - Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. **Journal of Organizational Behavior**. ISSN 1099-1379. vol. 19, nº 5 (1998), pp. 523-538.
- REGO, Arménio; CUNHA, Miguel - **A Essência da Liderança: Mudança x Resultados x Integridade**. Lisboa: Editora RH, Lda, 2004.
- SHAMIR, Boas; HOUSE, Robert; ARTHUR, Michael - The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. **Organization Science**. vol. 4, nº 4 (1993), pp. 577-594.
- SOCIETY FOR PERSONNEL ADMINISTRATION - **The Federal Career Service: A Look Ahead**. 1954.
- TEIXEIRA, Sebastião - **Gestão das Organizações**. McGraw-Hill de Portugal, 1998.

VIEIRA, Belchior - **Liderança Militar**. Academia Militar: Estado Maior do Exército 2002.

WAGNER, Richard; BALDWIN, Timothy; ROLAND, Christopher - Outdoor Training: Revolution or Fad? **Training & Development Journal**. ISSN 00410861. vol. 45, nº 3 (1991).

WILLIAMS, Scott; GRAHAM, Scott; BAKER, Bud - Evaluating outdoor experiential training for leadership and team building. **Journal of Management Development**. vol. 22, nº 1 (2003), pp. 45-59.

WILSON, Wendy - **Examining factors associated with leadership self-efficacy in college student military programs**. Universidade de Maryland, 2009. Doutoramento em Filosofia.

ZIMMERMAN, Barry - Self-efficacy: An essential motive to learn. **Contemporary Educational Psychology**. vol. 25 (2000), pp. 82-91.

8 Anexos

Anexo A - Questionário

Anexo B - Guião da entrevista

Anexo C - Resumo das entrevistas dos militares e dos civis



ACADEMIA DA FORÇA AÉREA

A liderança e a autoeficácia no contexto militar e civil: um estudo comparativo sobre o desenvolvimento de competências num exercício de campo

Questionário

Sintra, novembro de 2015

Este questionário tem como objetivo determinar o estilo de liderança e a autoeficácia em liderança dos Alunos da Academia da Força Aérea nos Exercícios Finais de Comando e Liderança realizado pela Academia da Força Aérea, e insere-se no âmbito do Mestrado em Ciências Militares Aeronáuticas, Área de Comportamento Organizacional. A confidencialidade das suas respostas será absolutamente assegurada.

O preenchimento do questionário terá a duração aproximada de 15 minutos.

O questionário encontra-se dividido em três partes:

- I. Dados pessoais/profissionais do inquirido
- II. Descrição do estilo de liderança
- III. Descrição da autoeficácia em liderança

Algumas das perguntas podem não se encaixar de forma intuitiva com as outras. Por favor, faça o seu melhor para responder a cada pergunta de forma honesta e precisa, mesmo que a lógica da ordem das perguntas não seja óbvia.

Agradecemos a Sua colaboração e disponibilidade.

I Parte

Marque um X no item correspondente à sua situação.

Dados pessoais e profissionais do inquirido.

- A. Género: Masculino ☐ Feminino ☐
- B. Idade: Até 22 anos ☐ 23 a 28 anos ☐ 29 a 34 anos ☐
35 a 40 anos ☐ 41 a 46 anos ☐ 47 ou mais anos ☐
- C. Formação Académica: Ensino Secundário ☐ Licenciatura ☐
Mestrado ☐ Doutoramento ☐
- D. Exerceu cargos de chefia: Sim ☐ Não ☐
Se respondeu sim, indique quantos anos: _____
- E. Possui outras formações em liderança? Sim ☐ Não ☐
Se respondeu sim, indique quantas: _____

II Parte

O seguinte questionário oferece uma descrição do seu estilo de liderança. Encontrará 21 constatações descritivas. Apure com que frequência cada enunciado se adequa a si. A palavra *outros* poderá significar os seus seguidores, clientes ou membros do grupo.

i – Marque a sua resposta com um círculo à volta do número;

ii- Se desejar mudar uma resposta, não se esqueça de apagar completamente a anterior. Faça um X na resposta errada e coloque o círculo à volta do número que pretende;

iii – Utilize a seguinte escala:

0 = Nunca 1 = Raramente 2 = Algumas vezes

3 = Muitas Vezes 4 = Sempre ou quase sempre

1. Faço com que os outros se sintam bem ao meu lado.	0	1	2	3	4
2. Expresso com poucas palavras o que nós podemos e devemos fazer.	0	1	2	3	4
3. Estimulo os outros a pensarem sobre os problemas antigos de novas formas.	0	1	2	3	4
4. Ajudo os outros a desenvolverem-se.	0	1	2	3	4
5. Digo aos outros o que fazer se eles querem ser recompensados pelo trabalho deles.	0	1	2	3	4
6. Item ocultado por direitos de autor.	0	1	2	3	4
7. Item ocultado por direitos de autor.	0	1	2	3	4
8. Item ocultado por direitos de autor.	0	1	2	3	4
9. Item ocultado por direitos de autor.	0	1	2	3	4
10. Item ocultado por direitos de autor.	0	1	2	3	4
11. Item ocultado por direitos de autor.	0	1	2	3	4
12. Item ocultado por direitos de autor.	0	1	2	3	4

13. Item ocultado por direitos de autor.	0	1	2	3	4
14. Item ocultado por direitos de autor.	0	1	2	3	4
15. Item ocultado por direitos de autor.	0	1	2	3	4
16. Item ocultado por direitos de autor.	0	1	2	3	4
17. Item ocultado por direitos de autor.	0	1	2	3	4
18. Item ocultado por direitos de autor.	0	1	2	3	4
19. Item ocultado por direitos de autor.	0	1	2	3	4
20. Item ocultado por direitos de autor.	0	1	2	3	4
21. Item ocultado por direitos de autor.	0	1	2	3	4

Por favor verifique que respondeu corretamente a todas as questões, caso contrário os questionários não terão validade

III Parte

O seguinte questionário oferece uma descrição da autoeficácia em liderança. Encontrará 17 constatações descritivas. Responda às seguintes perguntas com base na extensão da sua crença. A palavra *outros* poderá significar os seus seguidores, clientes ou membros do grupo.

i – Marque a sua resposta com um círculo à volta do número;

ii- Se desejar mudar uma resposta, não se esqueça de apagar completamente a anterior. Faça um X na resposta errada e coloque o círculo à volta do número que pretende;

iii – Utilize a seguinte escala:

0 = Não acredito 1 = Acredito pouco 2 = Acredito moderadamente

3 = Acredito muito 4 = Acredito completamente

Até que ponto, como líder...

1. ... acredita na sua capacidade para atingir os seus objetivos?	0	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---

2. ... acredita na sua persistência para concretizar os objetivos?	0	1	2	3	4
3. ... acredita na sua capacidade de encontrar soluções para problemas?	0	1	2	3	4
4. ... acredita na sua capacidade de construir equipas e de as organizar de forma adequada?	0	1	2	3	4
5. ... acredita na sua capacidade para assumir riscos razoáveis de modo a atingir os seus objetivos?	0	1	2	3	4
6. ... acredita na sua capacidade de tomar as decisões acertadas?	0	1	2	3	4
7. ... acredita na sua capacidade de fazer com que os outros o sigam?	0	1	2	3	4
8. ... acredita na sua capacidade para delegar responsabilidades aos outros?	0	1	2	3	4
9. ...acredita na sua capacidade de manter a compostura e estabilidade emocional nas mais diversas situações de liderança?	0	1	2	3	4
10. ...acredita na sua capacidade de demonstrar maturidade emocional e perseverança?	0	1	2	3	4
11. ...acredita na sua capacidade de criar, desenvolver e manter relações de trabalho positivas no ambiente de trabalho?	0	1	2	3	4
12. ...acredita na sua capacidade de estruturar e supervisionar o comportamento dos outros no seu trabalho?	0	1	2	3	4
13. acredita na sua capacidade de ser justo e imparcial na sua função, e parecer honesto e credível para os outros?	0	1	2	3	4
14. ...acredita na sua capacidade de definir e reconhecer padrões de desempenho exigentes?	0	1	2	3	4
15. ...acredita na sua capacidade de proporcionar orientação adequada e de fornecer <i>inputs</i> no desempenho do trabalho e eficácia para os indivíduos e as equipas?	0	1	2	3	4
16. ...acredita na sua capacidade de comunicar de forma eficaz?	0	1	2	3	4
17. ...acredita nas suas capacidades para identificar e desenvolver pessoas de elevado potencial?	0	1	2	3	4

Por favor verifique que respondeu corretamente a todas as questões, caso contrário os questionários não terão validade

Anexo B - Guião da entrevista

Objetivo da entrevista: complementar o questionário realizado no âmbito do Mestrado em Ciências Militares Aeronáuticas, Área de Comportamento Organizacional. No Seminário de Liderança foi possível perceber a opinião nas mudanças de comportamentos de alguns participantes. Deste modo, a entrevista visa obter uma perspetiva crítica e construtiva do seminário e provavelmente fundamentar mais concretamente possíveis conclusões do estudo.

Protocolo da entrevista:

- Apresentação do objeto de estudo;
- Solicitação de autorização para gravar a entrevista;
- Garantia da confidencialidade da entrevista.

Guião da Entrevista:

1. Considera que o Seminário em Liderança foi importante para o desenvolvimento enquanto líder?
 - a. Porquê?
 - b. Pode referir algum exemplo que o permitiu desenvolver-se enquanto líder?
2. O que é que mudou em termos de comportamento ao longo do Seminário?
 - a. Porquê?
 - b. Pode referir algum exemplo que o permitiu mudar o seu comportamento?
3. O que fez no início deste Seminário que não fazia neste momento?
 - a. Porquê?
 - b. Pode referir algum exemplo de algum erro que não voltaria a cometer?
4. Sentiu-se confortável quando foi líder?
 - a. Porquê?

Anexo C - Resumo das entrevistas dos militares e dos civis

Tabela C-1 - Resumo das entrevistas dos militares

Categoria	Citação	Frequência (N=7)
Autodomínio (Gestão do Stress/Gestão emocional) Autossuperação/ Sentido de Responsabilidade	<p>AFA1: “Com o cansaço acumulado das atividades tentava sempre minimizá-lo”;</p> <p>AFA2: “em que estamos num cenário de pressão... temos a responsabilidade”;</p> <p>AFA3: “estava motivada a realiza-los, pelo que não havia nada, à partida, que me pudesse deixar nervosa ou desconfortável.”;</p> <p>AFA4: “...missões em que a responsabilidade do grupo estava sobre nós ... tinha medo de falhar, contudo (...) senti-me bem e gostei da experiência”;</p> <p>AFA5: “sentimento de grande responsabilidade e preocupação”</p> <p>AFA6: “Houve determinadas situações que foi preciso tomar uma decisão na hora e com os exercícios práticos consegui cada vez mais tomar essa decisão mais rapidamente...”</p> <p>AFA7: “Senti-me nervoso por estar a sob avaliação, mas a experiência dos anos anteriores de academia fez com que conseguisse manter a calma em situações de maior <i>stress</i>...”</p>	7
Impacto do SL para o desenvolvimento como líder/ Reconhecimento das capacidades e limites enquanto líder	<p>AFA1: “Estando do lado do subordinado e observando o panorama da última atividade, desenvolvi capacidades de liderança.”</p> <p>AFA2: “...melhorei em alguns aspetos, embora muito pontuais das minhas capacidades de liderança”</p> <p>AFA4: “...fui ganhando mais confiança nas minhas capacidades enquanto líder.”</p> <p>AFA5: “Não posso garantir que não cometerei erros. Isso seria utópico, mas ajudou-me a refletir mais nas decisões”</p> <p>AFA6: “só passando pelas dificuldades práticas é que podemos perceber de facto as dificuldades que se sentem.”</p> <p>AFA7: “...contribuiu pouco para o meu desenvolvimento como líder.”</p>	6

Tomada de decisão (estratégia/ planeamento/ ideias para resolução de problemas)	<p>AFA3: “O exercício (...) não exigiu muitas tomadas de decisão nem comportamentos/características específicas”</p> <p>AFA4: “...colocou-nos em situações em que tínhamos que ser nós a tomar decisões”; “O planeamento prévio que tive que fazer antes de cada missão, penso que permitiu o meu desenvolvimento enquanto líder.”</p> <p>AFA5: “Dá-nos alguns conceitos e ferramentas que nos elucidam no momento em que temos de tomar decisões”</p> <p>AFA6: “com os exercícios práticos consegui cada vez mais tomar a decisão mais rapidamente e mais fundamentada com as opiniões do grupo.”;</p> <p>AFA7: “...apesar dos exercícios estarem bem direcionados para a tomada de decisão”</p>	5
Trabalho em equipa/ delegação de tarefas	<p>AFA1: “apesar do cansaço dos meus camaradas, via que respondiam, dentro dos possíveis, aos meus inputs como líder”</p> <p>AFA2: “... temos de delegar tarefas e gerir pessoas”</p> <p>AFA4: “...a distribuir tarefas...”</p> <p>AFA6: “todo o pessoal participou com um espírito de entreajuda e respeito, o que facilitou imenso a tarefa”</p> <p>AFA7: “..., mas o apoio da equipa... fizeram com que... levasse a minha equipa a cumprir a missão”</p>	5
Foco nos resultados (sucesso da tarefa)	<p>AFA1: “...tentava sempre minimizá-lo, visando sempre o sucesso da missão.”</p> <p>AFA2: “Quando fui o líder da minha equipa senti... que temos a responsabilidade de levar a missão a bom porto”</p> <p>AFA4: “...para que a missão fosse cumprida com sucesso.”</p> <p>AFA6: “...esses pormenores acabavam por fazer a diferença no sucesso da missão.”</p> <p>AFA7: “...e que levasse a minha equipa a cumprir a missão.”</p>	5
Evolução na capacidade da comunicação/ Gestão de informação	<p>AFA5: “Considero o ouvir ativo mais importante do que anteriormente”</p> <p>AFA6: “tomar essa decisão mais rapidamente e mais fundamentada com as opiniões do grupo.”</p> <p>AFA7: “Devo confessar que foi apenas na parte da comunicação (quando o líder comunicava a missão à sua equipa), que eu senti algum desenvolvimento pessoal ao nível da liderança”</p>	3

Tabela C-2 - Resumo das entrevistas dos civis

Categoria	Citação	Frequência (N=9)
Autoestima (Gestão do Stress/Gestão emocional) Autossuperação/ Sentido de Responsabilidade	<p>ISCSP1: “foram exatamente as coisas que fiz e a atitude que tive inicialmente que me permitiram posteriormente superar-me”</p> <p>ISCSP2: “Senti-me muito confortável...”</p> <p>ISCSP3: “...uma coisa que eu percebi, foi que a gestão emocional do início até ao fim foi-se aprimorando e amadurecendo.”</p> <p>ISCSP4: “...o que para mim foi difícil porque tenho vertigens, mas o objetivo no meu caso, foi como algo de superação.”</p> <p>ISCSP5: “A exposição a uma situação pouco habitual e diferente, sujeita a um <i>timing</i> bastante curto e que permitiu uma perspetiva nova.”</p> <p>IST1: “...a minha atitude para comigo, ao ter ganho mais autoconfiança, e para com situações fora da minha zona de conforto.”</p> <p>IST2: “(sinto que ao longo do seminário) a minha confiança (aumentou)”</p> <p>IST3: “com o <i>stress</i> e a confusão que se criou na minha cabeça, comecei a responder mal aos meus colegas e demonstrar que estava stressado,”;</p> <p>IST4: “fui adquirindo mais confiança enquanto líder... e (sentido de) responsabilidade”;</p>	9

<p>Impacto do SL para o desenvolvimento como líder/ Reconhecimento das capacidades e limites enquanto líder</p>	<p>ISCSP1: “Corrigir logo no momento, dar uma palavra para endireitar as coisas, para melhorar o seu <i>continues improvement</i>, fazer uma melhoria continua no processo de aprendizagem e formação...”</p> <p>ISCSP2: “Mas acho que este <i>workshop</i>, que esta ação de liderança foi muito útil e que nos ensinou, que por ventura se podem transpor das forças armadas para a sociedade civil...”</p> <p>ISCSP3: “...aprendi uma coisa que nunca mais vou esquecer na minha vida, que é se nós estivermos 1h para resolver uma questão se calhar vale a pena perder 40 min no planeamento porque se calhar em 10 min conseguimos executar a missão plenamente...”</p> <p>ISCSP4: “Para mim essa parte foi muito importante porque deu para perceber como é que nós somos e o que devemos evoluir e o que podemos melhorar.”</p> <p>ISCSP5: “...nem sempre tudo é tão fácil e nem sempre somos o líder que pensamos ser.”</p> <p>IST1: “...pus mais à prova as capacidades referidas anteriormente, e consequentemente onde me desenvolvi melhor enquanto líder.”</p> <p>IST2: “...a partir deste seminário foi possível perceber quais os meus pontos fracos como líder. Sabendo os meus pontos mesmo bons, consegui mais facilmente corrigi-los.”</p> <p>IST3: “..., aprender algumas coisas com o instrutor e corrigir os meus erros.”</p> <p>IST4: “...aprendi as capacidades que me tornam num bom líder e as tarefas do líder através de experiências e desafios a que dificilmente teria acesso no dia-a-dia.”</p>	<p>9</p>
<p>Evolução na comunicação/ Gestão de informação</p>	<p>ISCSP1: “...o briefing com a apresentação daquilo que é necessário e a seguir <i>debriefing</i>. Isso também é, outra forma que não estava habituado, muitas vezes ao briefing, sim, ou uma pequena reunião síntese para complementar.”; “Fazem a seleção de toda a informação, trabalham-na muito bem, ...”</p> <p>ISCSP2: “...a principal coisa que eu sublinhava nos <i>briefings</i> relativamente à nossa equipa era que para além de haver uma boa empatia havia um grande equilíbrio.”</p> <p>ISCSP4: “...depois de termos feito o <i>briefing</i> e o <i>debriefing</i>, pois fomos mudando o nosso comportamento...”</p> <p>ISCSP5: “Perceber como melhor transmitir instruções a um grupo de pessoas...”</p> <p>IST2: “...o facto de ouvir todos os elementos da minha equipa.”</p> <p>IST3: “...quando só tinha uma ideia muito vaga do que era necessário fazer, porque não consegui transmitir aos meus colegas as informações adequada”</p>	<p>6</p>

Trabalho em equipa/ delegação	<p>ISCSP2: "...conseguimos trabalhar bem em equipa..."; "...acabou por ser dedutivo ao longo dos exercícios, percebendo quem era melhor a fazer o quê."</p> <p>ISCSP3: "...permitiu-me desenvolver o espírito de equipa, uma coisa entre os elementos do grupo muito especial... e depois estimula capacidades... de delegar tarefas"</p> <p>ISCSP4: "...perceber como é que os colegas reagem, quais são os pontos fortes e fraco dos colegas"</p> <p>IST1: "Permitiu-me avaliar e melhorar as minhas capacidades de ... trabalho em equipa"</p> <p>IST4: "Fui adquirindo mais... espírito de equipa"</p>	5
Foco nos resultados (sucesso da tarefa)	<p>ISCSP1: "...e que o planeamento foi de facto a chave disso, do sucesso, é a chave da eficácia do resultado que queremos atingir."</p> <p>ISCSP2: "...tínhamos imensa empatia e os resultados foram francamente bons..."</p> <p>ISCSP3: "...e tentar lidar e melhorar os resultados consoante o nosso raciocínio perante os colegas."</p> <p>IST1: "...e conseguir de facto realizar (as tarefas) com sucesso"</p> <p>IST2: "...consegui liderar a minha equipa, com sucesso, ao objetivo pretendido.</p> <p>IST3: "...não consegui transmitir aos meus colegas as informações adequadas, para a conclusão da missão."</p>	5
Tomada de decisão (estratégia/ planeamento/ ideias para resolução de problemas)	<p>ISCSP1: "...esta formação foi muito importante porque me obrigou a pensar de outra forma, sobretudo o planeamento."</p> <p>ISCSP3: "...e depois estimula capacidades de que nós não estamos habituados... de planear tarefa ou uma missão..."</p> <p>ISCSP4: "...o não ver a imagem toda do problema e debruçar mais tempo e atenção às coisas antes de tomar a decisão, o planeamento antes de tomar a decisão."</p> <p>IST1: "Permitiu-me avaliar e melhorar as minhas capacidades de decisão..."</p>	4